

Escuela Universitaria  
de **T u r i s m o**

---

**ALTAMIRA**

**GRADO EN TURISMO**

**Trabajo Fin de Grado**

Curso académico 2018/2019

---

**ALEJANDRA ARROYO FERNANDEZ**

**ANALISIS DEL CERTIFICADO "Q" EN LAS CADENAS HOTELERAS**

**THE "Q" CERTIFICATE ANALYSIS IN THE HOTEL CHAINS**

**DIRECTOR**

**D. José Luis Antón Roldán**



Escuela Universitaria  
de **T u r i s m o**

---

**ALTAMIRA**

# **GRADO EN TURISMO**

## **Trabajo Fin de Grado**

**Curso académico 2018/2019**

Fecha de entrega: 21/06/2019

---

**AUTORA: Alejandra Arroyo Fernández**

**TÍTULO: Análisis del certificado "Q" en las cadenas hoteleras**

**DIRECTOR: José Luis Antón Roldán**

---

**TRIBUNAL:**

**Nombre:**

**Firma:**

**Nombre:**

**Firma:**

*En Santander a*

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo evaluar los planes de la calidad orientados al servicio turístico del sector hotelero en España, para lo cual se hizo un análisis de los diferentes certificaciones aplicable al sector turístico específicamente el hotelero entre las cuales se encuentra las de carácter internacional como la ISO 9001 y las nacionales referida a la marca Q. Adicionalmente se determinó la importancia que tiene el cliente dentro del proceso y nivel de calidad dentro de este sector, describiendo la evolución que ha tenido el turismo en España con base a las necesidades del mercado y satisfacción de los clientes como motores principales del sector turístico

Para llevar a cabo este estudio se realizó una revisión bibliográfica de estudios e investigaciones relacionadas con la calidad en el turismo en España, satisfacción del consumidor turístico y de los planes turísticos desarrollados en el país. Para la obtención de información se utilizaron los motores de búsqueda como Google Académico, Dialnet y Redalyc, así como revistas científicas relacionadas con la gestión de calidad en el sector turístico, los cuales proporcionaron fuentes referenciales para el desarrollo de esta investigación, tales como investigaciones científicas relativa, trabajos de investigación, entre otros.

**Palabras claves:** Turismo, certificaciones de calidad turística, Marca Q, turismo de calidad en España.

## ABSTRACT

This investigation aimed to evaluate the quality plans regarding to touristic sector of the hotel business in Spain, for this an analysis over the quality certifications was made as it included the international type as ISO 9001 and the national ones as Q brand. Also the importance of client perception was evaluated in order to determine the consumption expectancy and provide a description of this characteristic, describing the evolution of tourism in Spain based on market needs and customer satisfaction as the main bases of the tourism sector.

To conduct this study, a bibliographic review on investigations focused on tourism quality, consumer satisfaction and tourism plans on Spain was made that were obtained using Scientific's search engine as Google scholar, Dialnet and Redalyc, as well as scientific's magazines and investigations, related to quality in touristic sector, which provided the reference to conduct the investigation.

**Keywords:** Tourism, touristic quality certifications, Q brand, quality tourism on Spain.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....</b>	<b>5</b>
<b>3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>7</b>
3.1. Objetivo General.....	9
3.2. Objetivos Específicos.....	9
<b>4. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
4.1. Calidad .....	10
4.2. Evolución de la gestión de la calidad .....	11
4.3. La norma ISO 9000 en empresas de Servicio .....	13
4.4. Marca Q.....	15
4.5. Gestión de la Calidad Total (GCT) .....	17
4.6. Certificaciones y resultados en el sector turístico .....	19
4.7. Calidad del servicio en el sector turístico.....	21
4.8. Los costes de la implementación de los sistemas de calidad .....	25
<b>5. METODOLOGÍA .....</b>	<b>27</b>
<b>6. DESARROLLO .....</b>	<b>30</b>
6.1. Certificaciones de calidad en el sector turístico hotelero en España.....	30
6.2. Evolución del turismo en España .....	32
6.3. Marca Q en las cadenas hoteleras españolas.....	39
6.4. Calidad Turística en Cantabria.....	41
<b>7. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DATOS .....</b>	<b>43</b>
<b>8. CONCLUSIONES .....</b>	<b>47</b>
8.1. Índice de gráficos .....	50
8.2. Índice de tablas.....	50
<b>9. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>51</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

En las últimas décadas España se ha convertido en uno de los principales destinos turísticos más atractivos a nivel internacional, para el 2010 el turismo representó el 10,2% del PIB y empleó a más de 1,5 millones de personas, convirtiéndose para ese entonces en la segunda potencia internacional por turismo, logrando competir con Estados Unidos, Francia y China (OMT 2010).

Según la plataforma online de información turística, Nexotur, en el año 2018 el turismo representó el 11,8 % del PIB, aportando una producción de 271.699 millones de euros a la economía española.

El sector turístico aumenta con más intensidad que la economía española. Según los datos presentados por la Mesa de Turismo y la Universidad de Nebrija en el marco de Fitur, la producción del turismo logra alcanzar los 271.699 millones de euros en 2018 lo que supone un aumento interanual de 6,3%, mientras que el PIB español aumenta un 2,5%.

En vista a la importancia que tiene el turismo para la economía del país, las empresas que prestan este tipo de servicio se han visto en la necesidad de reformular y crear estrategias para lograr y mantener niveles de competitividad tanto a nivel nacional como internacional. Dichas estrategias se encuentran enmarcadas dentro del concepto de calidad y satisfacción de los clientes.

Considerando que la calidad comprende las características de un producto o servicio que busca satisfacer las necesidades del cliente (Juran 1990), ésta juega un papel fundamental en el área turística, en vista que la calidad es un factor de gran importancia en cuanto a servicio se trata donde los consumidores pueden diferenciar y calificar claramente entre el servicio ofrecido por empresa y otra del mismo sector. Es por ello que el concepto de calidad se forma con base a la percepción del cliente en función a la satisfacción de sus necesidades.

La valoración que tienen los clientes en cuanto a la calidad de los servicios dependerá de determinados factores relacionados con los aspectos tangibles ofrecidos, la confianza, la capacidad de respuestas, la seguridad, entre otros, los cuales están acorde con las expectativas de los clientes (Cobra 2000). En este sentido los clientes son un elemento fundamental para las empresas de servicio turístico.

En la actualidad, los servicios comprenden más del 60% de las actividades empresariales, es por ello la necesidad de las empresas en establecer planes de gestión que garanticen la calidad de los servicios, así como la estabilidad y sustentabilidad de la empresa dentro del mercado. Por ende es necesario que estas empresas consideren que lograr la satisfacción del cliente se traduce en futuras compras y/o consumidores, de allí la importancia de que la organización constantemente busque el mejoramiento de los servicios ofrecidos.

Situación similar ocurre en el sector turístico el cual se encuentra inmerso en un constante proceso de cambio, donde el término de calidad se ha convertido en un elemento diferenciador dentro del espacio competitivo en el cual se desenvuelve este sector, obligando a que las empresas turísticas se desprendan de viejas prácticas administrativas y adecuen sus procesos gerenciales basándose en una mejor planificación y establecimiento de objetivos enfocados en la cultura de la calidad, y en atender los requerimientos de los clientes para satisfacer sus expectativas (Cuellar et. al. 2009).

En el caso específico del sector hotelero, siendo éste uno de los diversos tipos de servicios que se ofrecen el sector turístico, se ha visto inmerso en constantes cambios en cuanto a la demanda turística, esto se debe al incremento de las exigencias por parte de los consumidores, así como la integración de nuevos mercados europeos y la aparición de nuevos destinos turísticos, obligando a este tipo de empresas a crear nuevas políticas orientadas hacia la calidad de los productos y servicios ofrecidos como un factor competitivo y diferenciador de los mercados nacionales e internacionales.

Sin embargo la definición de la calidad puede resultar compleja para este tipo de servicio ya que es a través de la interacción con los clientes donde surge información y opiniones por parte de estos, por ello el servicio no puede estandarizar las expectativas de los usuarios, en vista que cada consumidor es diferente, igual que sus necesidades, por tal razón los procesos aplicados deben ser flexibles para poder lograr clientes satisfechos, debido a que la calidad del servicio prestado se percibe de forma distinta de acuerdo al consumidor (Horovitz, 1991).

Cabe destacar que el término de calidad puede estar basada al producto, al proceso, el valor u orientada al cliente y su aplicación al área de servicio específicamente al turismo puede llegar a ser muy compleja debido a la gran cantidad de características que se debe tomar en cuenta (Camisón, 1996), entre los cuales se encuentran el comportamiento del

turista, la preferencia hacia los servicios personalizados, precios competitivos, así como la internacionalización de los mercados generando espacios de competencia.

Todo lo anterior se relaciona con la necesidad de implementar estrategias por parte de las empresas para mantenerse dentro del mercado, que deben estar basadas principalmente en la calidad ofrecida al consumidor, en vez del precio del servicio, de allí surge la necesidad de implementación de sistemas de gestión de la calidad como factor primordial para desarrollar una ventaja competitiva de las empresas turísticas (Camisón, 1996).

Si bien, asociar sistema de gestión de calidad con el turismo puede resultar poco conocido, actualmente este sector ha implementado este elemento como estrategia corporativa, esto se debe a que el valor del mercado en cuanto a los servicios se mide a través de la garantía de la calidad y es a través de estos sistemas que se puede alcanzar. Con base a un estudio realizado por Camisón, Roca y Bou (2000) sobre empresas turísticas del sector hotelero se determinó que el 62,5% de las empresas encuestadas confirmaban que en los últimos tres años habían realizado inversiones de proyectos para mejorar la calidad.

La incorporación de este sector en este tipo de programas se debe principalmente a la necesidad que tienen las empresas de contar con un reconocimiento y clasificación con respecto a sus competidores, además de establecer puntos de referencia para el cliente, es decir, una certificación permite ubicar la posición en que se encuentra la empresa en función a nivel de calidad ofrecido y con respecto a sus competidores, generando prestigio al lugar, reconocimiento nacional e internacional, entre otros aspectos.

Con base a lo anterior, la calidad del servicio no debe enfocarse como valor añadido, sino que debe formar parte del sistema de gestión de la empresa, siendo necesarias la planificación e implementación de un sistema de calidad, que de acuerdo a la Organización Mundial del Turismo (2001) este sector genera múltiples beneficios en el espacio donde se desarrolla, siendo necesario mantener estándares reconocidos a nivel nacional e internacional.

En el caso de España, se creó el sistema de calidad turística española en donde participaron empresas turísticas y el Estado, con el objeto de establecer herramientas metodológicas que permitieron mantener y mejorar la competitividad, las cuales fueron aplicables a subsectores turísticos sujetos a mejorar en la calidad del servicio. Este sistema dio origen a la creación de otros planes basados en la competitividad y sostenibilidad, en

función a la recuperación de la calidad y de la imagen corporativa, así mismo se crearon otros modelos como el desarrollado por el Instituto para la Calidad Turística Española el cual buscaba la certificación de un sistema de calidad para empresas turísticas sin ánimo de lucro que buscaban reconocimiento nacional.

Considerando la importancia que tiene el termino de calidad dentro del sector turismo, lo cual implica no solo la búsqueda de satisfacción de los usuarios en los distintos servicios, sino también en la implementación de un sistema que gestione la calidad para garantizar el desarrollo sostenible de este sector, en los siguientes apartados del presente trabajo se analizarán los diferentes enfoques de la calidad en los servicios turísticos en España, así como las experiencias, metodologías y técnicas desarrolladas para la implementación de sistemas de gestión de calidad en el sector turístico en España y los factores que influyen en el cumplimiento de las expectativas de los clientes.



Escuela Universitaria  
de **T u r i s m o**

---

**ALTAMIRA**



## **2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

España es considerada como uno de los principales destinos turísticos a nivel mundial y en llegadas e ingresos; de acuerdo a datos aportados por el Consejo Nacional de Turismo, a través del documento ejecutivo Plan del Turismo Español Horizonte2020 y Plan 08-12, para el 2006 el país alcanzó 58,1 millones de turistas internacionales generando un superávit de 27,44 millones de euros, ubicándose como un sector clave y atractivo para la economía española. Cabe destacar que la actividad turística ha permitido que en España se desarrollen estrategias exitosas que han realizado aportaciones significativas tanto a nivel económico como social.

Sin embargo poder medir la calidad ofrecida a través de un servicio turístico permite a la empresa no solo determinar el nivel de la calidad, sino también identificar en cuales aspectos se presentan fallas o deficiencias, con base a la opinión y expectativa del consumidor, esto le permitirá desarrollar y definir estrategias que mejoren su desempeño y satisfagan las necesidades de los clientes.

Es decir, es de gran importancia que el sector turístico cuente con herramientas que le permitan identificar las expectativas y percepciones que tienen los consumidores acerca del servicio recibido, esto con el fin de adecuar estrategias que permitan anticiparse o superar las expectativas del cliente, de esta manera se estará gestionando y reduciendo brechas entre lo esperado y lo recibido en cuanto a servicio, en función a esto se estaría desarrollando la gestión de la calidad.

La importancia de esta investigación es analizar la información retrospectiva y prospectiva de manera que permita identificar cuáles son las estrategias más adecuadas para ser aplicadas para mejorar la calidad de la oferta de los servicios turísticos, en función a las expectativas y percepciones recibidas de los consumidores. Es importante señalar que definir y medir la calidad en el ámbito turístico puede resultar con cierto grado de complejidad, sobre todo por la naturaleza intangible de los servicios. A pesar de esto, la calidad se ha convertido como factor clave en el desarrollo turístico y su definición ha permitido establecer estándares y modelos para su aplicación en este sector.

Considerando que la gestión de calidad es un factor de gran importancia para las empresas, porque permite establecer acciones que garanticen el éxito sustentable de acuerdo a determinados estándares que pueden ser adaptados a las necesidades de los

clientes, es por ello que este trabajo está enfocado en describir estudios que se basaron en empresas de servicio turístico a fin de identificar las estrategias aplicadas para solventar fallas y deficiencias percibidas en los servicios de acuerdo al entorno y al cliente.

Además de determinar cómo influye la calidad en las empresas turísticas para dar respuesta a los retos que surgen en este mercado, y concretar las diferentes estrategias aplicadas por este sector en el desarrollo o implementación modelos de negocio sostenibles los cuales implican la mejora continua en sus procesos.

Por otro lado, este estudio aborda la importancia que tiene la introducción de la calidad en los destinos turísticos desde un enfoque social a fin de determinar su incidencia en los espacios socioculturales que intervienen en los servicios turísticos que repercuten en la satisfacción de los usuarios, y como la eficiencia de la calidad en los servicios es un factor de gran importancia donde el Estado y la industria turística deben definir determinadas estrategias para implementar acciones que contribuyan a mejorar este sector que es de gran importancia para la economía del país.

Con base a lo anterior, se busca resaltar la importancia de analizar los diferentes enfoques sobre la calidad del servicio turístico y hotelero en España, así como proponer una nueva perspectiva de la calidad de acuerdo a la cultura organizacional del área turística y estrategias planteadas por el Estado para el desarrollo turístico sustentable.

Además, esta investigación contribuye a establecer un antecedente que permitirá guiar otros estudios relacionados con el tema, el cual se inscribe en las líneas de investigación de la Escuela Universitaria de Turismo Altamira Grado en Turismo, Universidad de Cantabria.

ALTAMIRA

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

De acuerdo a lo planteado anteriormente, los consumidores de un determinado servicio están en la capacidad de diferenciar entre la calidad ofrecida por una empresa y otra, es por ello que toda empresa y sobre todo aquellas que pertenecen al sector turístico hotelero deben definir ciertos parámetros con los cuales medir la calidad ofrecida en función a las expectativas y satisfacción de los clientes, de esta manera se logra anticipar o estimar las necesidades de los clientes ya sea en función a la calidad, eficiencia o atención personalizada.

En los últimos años España se ha enfocado en promover estrategias concernientes a la satisfacción de los clientes, aplicando herramientas y estándares para el mejoramiento continuo de los procesos inmersos en los servicios, a fin de alcanzar los niveles de calidad esperados y en función a las necesidades de los clientes, los cuales son considerados como elementos claves para este tipo de organización.

Es importante señalar que la característica principal de todo servicio es que es intangible por ende su disfrute se realiza al momento de ser consumido (Cobra 2000), en el área turística este aspecto dificulta mucho poder medir y controlar la calidad, debido a que en su mayoría los servicios ofrecidos en el sector hotelero no son producidos por este.

Es decir, por lo general son adquiridos a través de otras empresas, de allí surge la necesidad de conocer o tener una visión general de las exigencias que pueden tener los turistas y así poder contar con los elementos necesarios que satisfagan y cubran las expectativas en cuanto a los diversos servicios ofrecidos como restaurante, transporte, guías, excursiones, hospedaje, atención, entre otros.

Es por ello que la relación entre la experiencia y medir el nivel de los servicios prestados puede resultar muy complejo, así como establecer el efecto en la percepción del turista y su evaluación que tiene sobre la calidad.

Además nuestro país es mundialmente reconocido por su potencial turístico, así como por su riqueza natural y cultural, permitiendo posicionarse como un destino de gran importancia por millones de turistas nacionales e internacionales, sin embargo es una alternativa más en un sector en el que se debe competir con otros entornos que son cada vez más exigentes, inmerso en una internacionalización y globalización económica que

brinda una gran cantidad de oportunidades de negocios, pero también es un escenario donde se definen los diferentes niveles de calidad en servicios y productos ofrecidos en el entorno turístico.

La Organización Mundial de Turismo (2010) establece que el ámbito turístico actualmente se encuentra enmarcado en la gestión moderna, en los cambios demográficos y la forma de actuar que tienen los actores de la industria turística. Siendo incuestionable que estos espacios generan grandes retos a nivel nacional, regional y mundial, en el desarrollo de competencia, a fin de lograr mayores posibilidades de éxitos y preferencias de acuerdo a las ofertas y niveles de calidad de los competidores, sobre todo cuando este sector representa y es reconocido como una fuente de ingresos económicos para el país, así como un gran generador de empleo.

Cabe destacar que lo anterior se encuentra establecido en función al resultado de la experiencia turística, es decir dependerá de lo que el turista percibe y experimenta a través de su interacción con los servicios ofrecidos por el establecimiento, así como por las atracciones turísticas, infraestructura y accesibilidad, todo ello repercute directamente en su evaluación sobre la calidad, y la imagen de referencia que puede crearse sobre el destino turístico, la cual será transmitida a terceros.

Con base a los planteamientos realizados es necesario conocer todo lo referente a la calidad de servicio turístico, sus componentes, los estándares aplicados sobre todo en el área hotelera y qué herramientas se utilizan para su medición, esto con el fin de definir estrategias que permitan mejorar las condiciones de los servicios y solventar las debilidades y fallas determinadas, logrando establecer parámetros que midan la calidad, captar clientes y aumentar la rentabilidad.

En función a esto, han surgido las siguientes interrogantes a través de las cuales se orienta esta investigación: ¿Cuál es la calidad del servicio turístico hotelero en España?, ¿Cuáles son los estándares utilizados para medir el nivel de calidad en el sector turístico hotelero en España?, ¿Cómo ha sido la evolución turística en España?, ¿Cuáles son las certificaciones de calidad dirigidas al sector turístico hotelero español?

### **3.1. Objetivo General**

Evaluar la influencia que tienen las certificaciones de la calidad en el servicio turístico hotelero de España.

### **3.2. Objetivos Específicos**

1. Analizar los diferentes enfoques que tienen los sistemas de calidades en el servicio turístico hotelero español.
2. Determinar la relación que existe entre la calidad y productividad con las cadenas hoteleras certificadas
3. Determinar la relación que existe entre la ventaja competitiva y la certificación de calidad en el servicio turístico hotelero español.



Escuela Universitaria  
de **T u r i s m o**

---

**ALTAMIRA**

## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1. Calidad**

La calidad, es un término que varía de acuerdo a cada individuo, es decir puede ser entendida o percibida de distintas maneras, esto va a depender de las propiedades que se esté evaluando de un objeto o servicio, sin embargo se puede determinar que la calidad está referida principalmente a las cualidades que posee un objeto, permitiéndole a los clientes hacer un juicio acerca de éste, por esta razón definir el término de calidad se hace referencia a calificaciones de mala, buena, regular, y excelente, sobre ese algo u objeto que se está evaluando, (Anda 2014, citado por Fernández 2016).

De acuerdo a Yepes (1998) establece que la calidad es "propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie" (pp.120), es decir, en el caso de productos, marcas o servicios este factor le permite a las empresas obtener un punto de referencia para la comparación con respecto a sus competidores.

Con base a lo anterior, se desprende un elemento de gran importancia el cual es la perspectiva del cliente, para Juran (citado por Yepes 1998) la calidad está asociada a la adecuación del producto o servicio con base a los criterios y necesidades de los clientes. Sin embargo obtener esta información por parte de los clientes puede llegar a ser difícil y en algunos casos se requieren de la aplicación de estrategias de mercado para conocer su opinión sobre alguna marca, producto o servicio. Para Crosby (citado por Yepes 1998) la calidad está en función a las especificaciones y en el cumplimiento de los objetivos; en ambos conceptos se establecen parámetros con los cuales se puede establecer y las características de calidad en cuanto a diseño, entrega, servicio, disposición, entre otros aspectos.

Es por ello que la calidad puede ser considerada como el punto donde se obtiene equilibrio, fiabilidad y adecuación a las necesidades, a bajo coste. Tal y como lo denominaba Deming, la calidad puede alcanzar bajos costes, mediante el uso adecuado y optimización de los recursos, entendiéndose así que la calidad es una cualidad del producto o servicio, (Fernández, 2016).

Con respecto al servicio turístico hotelero Crosby (citado por Yepes 1998) lo asocia a la efectividad, diseño, disponibilidad y mantenibilidad. De allí la importancia que la calidad del servicio sea la más adecuada y adaptable al sector turístico conforme a sus características y sustentabilidad.

Así mismo Yepes (1998) establece que la calidad de servicio está asociada principalmente a dos aspectos, el primero es el técnico el cual se refiere a qué servicio se ofrece al cliente, siendo este el factor más susceptible a través del cual el cliente puede evaluar el servicio recibido y las empresas medir el servicio ofrecido, el segundo aspecto es el relacionado al cómo se ofrece el servicio, a través del cual surgen las expectativas y percepciones de los clientes; siendo estos elementos de gran importancia porque brindan aportes y características de los servicios recibidos.

Con base a lo anterior se puede establecer que la calidad es un término dinámico que engloba varias dimensiones, de allí surge la complejidad de las empresas para satisfacer las múltiples necesidades y requerimientos de los clientes, los cuales van en continuo cambio de expectativas que en algunos casos van conforme a las nuevas tendencias y exigencias del entorno.

#### **4.2. Evolución de la gestión de la calidad**

La gestión de la calidad es un proceso que comenzó hace mucho tiempo en varios sectores productivos, dejando un aprendizaje mediante el cual otras áreas de negocios como es el caso del turismo lo han utilizado para aprender de los avances e incluso de los errores cometidos por estos sectores que se iniciaron en esta área, lo cual ha generado espacios para la competitividad y búsqueda de la excelencia, y que aportan mejoras continuas (Yepes 1998).

La gestión de la calidad, no es más que un procedimiento a través del cual se logra la identificación, aceptación, satisfacción y superación de las expectativas de los clientes, incluyendo a las personas que se relacionan con la organización, ya sea aportando productos y servicios, conformando de esta manera una cadena de calidad y eficiencia que es percibido por los clientes (Periáñez, 2015).

Para Pedrini, (1994) la calidad ha tenido varias etapas evolutivas entre las cuales se encuentra:

- **Etapas artesanal.** Transcurre entre los siglos XIII y XIV. Se caracterizó por el trabajo individual y el interés en la producción. Durante este período la comparación del trabajo de los diferentes artesanos por parte del cliente era una práctica normal.
- **Etapas industrial.** Surgió durante el XIX generando la famosa Revolución Industrial, en este período comienza la producción en masa, la repartición del trabajo y la estandarización de productos, caracterizándose por los bajos costes de los precios y algunas veces de la calidad. En este periodo surgen las teorías de Taylor y Fayol.
- **Control de calidad.** En esta etapa las empresas comienzan a introducir medidas para la sustentabilidad de los productos y servicios en el mercado. Surgiendo los términos de control y la mejora de la calidad, obligando a las empresas a realizar el seguimiento continuo e implementar la inspección y control de la producción de manera previa a la distribución del producto.
- **Aseguramiento de la calidad.** En este ciclo se comienzan a reconocer los errores durante el proceso de fabricación de los productos, a fin de evitar una línea de producción defectuosa. Surgiendo estándares de calidad como las normas ISO (*International Standards Organization*), para garantizar el aseguramiento de la calidad en el proceso productivo.
- **Calidad total.** Es un término más nuevo donde se introduce como objetivo la mejora organizativa, de los productos y la satisfacción del cliente, siendo este último aspecto la principal diferencia con respecto a las anteriores.

Con base a lo anterior, la gestión de calidad está muy asociada al término control, el cual se logra a través de la inspección que no es más que la adopción de un conjunto de medidas que permitan medir y verificar que los productos o servicios lleguen a los clientes sin defectos o inadecuados.

En el caso de los sectores turísticos hoteleros, estas medidas se encuentran actualmente reguladas por los administradores públicos responsables de establecer los controles de calidad, así como en la creación y promulgación de normas que permitan clasificar los establecimientos turísticos, así como definir la instrumentación necesaria para realizar la inspección a estos espacios, entre los cuales se miden aspectos de gran importancia como



sanidad, seguridad, urbanismo, entre otros, considerándose de obligatorio cumplimiento para este sector. (Yepes 1998).

Es decir, el sector turístico hotelero se encuentra en un entorno de alta competitividad, aunado al incremento de los hábitos de consumo, elevando los niveles de exigencia por parte de los clientes quienes buscan lograr cubrir sus expectativas en cuanto a calidad se refiere (Corral, 2017), es por ello la necesidad que tienen las empresas, destinos turísticos y Estado en crear e implementar herramientas que midan y controlen y mejoren de forma permanente, eficiente y eficaz la gestión.

De esta manera los sistemas de calidad son vistos como una estrategia efectiva que pueden brindar continuidad y sustentabilidad a las empresas de cualquier sector, que actualmente vinculan elementos como liderazgo, orientación al cliente, prevención, mejora continua y trabajo en equipo, los cuales conforman el plan de calidad de la empresa (Membrado, 1996). En relación a los servicios turísticos la estrategia de calidad debe estar orientada principalmente a ser competitivos en el área de negocio y hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes, siendo necesario implementar el concepto de mejora continua en todos sus procesos administrativos y de servicios. (Camisón et al. 2007).

Lo anterior se relaciona con lo expuesto por Yepes (1998), lograr asegurar que los productos y servicios turísticos sean considerados excelentes, que no solo se enfoquen en el cumplimiento de las características de calidad y que cumplan la prestación de adecuado servicio, sino que se requiere de la implementación de procesos normalizados enfocados en que los turista reciban el servicio esperado, siendo necesario establecer e implementar estándares de calidad que contribuyan a alcanzar el objetivo principal de este sector que es captar clientes, lograr lealtad y reconocimiento.

#### **4.3. La norma ISO 9000 en empresas de Servicio**

Las normas ISO 9000 se enfocan en la implementación de un sistema de gestión de calidad de proceso, con el objeto de que la empresa defina dichos procesos en medulares o principales del negocio, procedimientos, tareas y responsables. (Fontalvo y Vergara, 2010).

Esta norma es de carácter internacional, incluso muchas empresas turísticas hoteleras la han adoptado como mecanismo de certificación. La ISO se orienta principalmente desde la

organización hasta el cliente, enfocada en la mejora de la eficiencia interna de la empresa. La certificación bajo esta norma por lo general tiene un alcance en los resultados a través del incremento de la productividad y reconocimiento externo de la calidad. (Vasconcelos, 2011).

La fundamentación de esta norma es que la mejora de la productividad se consigue a través de una mejor documentación, conocimiento y capacitación, que conlleva a mejorar la comunicación y la implementación de cambio cultural en materia de calidad. Todo lo anterior se traduce en eficiencia y productividad operativa, sin embargo es importante señalar que las normas ISO pretende un sistema de gestión de la calidad documentado y no un sistema de documentos, sin dejar de darle la importancia a la documentación de los procesos.

Además, la normativa está enfocada en definir instrucciones de trabajo en forma clara, a fin de promover mejores canales de comunicación interna que contribuyan al conocimiento e información entre los empleados, por ser uno de los elementos claves al momento de la definición de los procesos de trabajo y de la mejora continua. En cuanto al reconocimiento externo de la calidad, esto se traduce en nuevas oportunidades de negocio y ampliación de nuevos mercados, dicho reconocimiento permite mejorar la imagen organizacional en el mercado, incrementado su participación en el sector de competencia, debido a la ventaja competitiva que ofrece esta certificación. (Vasconcelos, 2011).

Cabe destacar que la implementación y certificación de un sistema de gestión de calidad mediante la ISO implica cambiar los métodos de trabajo, definir y establecer medidas de control de los procesos y procedimientos medulares y de apoyo de la organización, gestión de no conformidades resultados de las pruebas y auditorías a las cuales debe realizar como medida de control. De aquí la importancia que tiene para las empresas de turismo y las hoteleras que busquen certificar sus procesos a través de la ISO 9000, de conocer y buscar el equilibrio entre el concepto de calidad y el proceso que debe cumplir para alcanzarlo, para luego definir su propio concepto conforme se encuentre su estructura y tipo de servicio que ofrece.

#### **4.4. Marca Q**

La demanda turística ha ido incrementándose en los últimos años, enmarcada en la exigencia de calidad y sobre todo en función a la aparición de nuevos espacios turísticos con capacidad de competir en precios, calidad y atención, es por ello que organismos del sector turístico español se vieron en la necesidad de adoptar medidas que contribuyan a la mejora de la calidad de productos y servicios ofrecidos pero con una determinada diferenciación, a fin de poder competir en otros distintos mercados nacionales e internacionales.

En función a la búsqueda de esa diferenciación la administración turística del Estado adopta medidas que buscan implementar la calidad turística española, incorporando estas medidas en los planes y proyectos estratégicos del sector turístico, permitiendo desarrollar sistemas propios de calidad.

Con base a lo anterior, la Marca Q representa el concepto de calidad en el sector turístico español, a través del cual aporta prestigio, fiabilidad, diferenciación, entre otros aspectos, para aquellos establecimientos que cuenta con dicha certificación, los cuales se comprometen en ofrecer servicios con características de calidad, y que logren la mayor proporción de satisfacción al cliente. (Heras, 2014).

Esta marca es un símbolo de diferenciación, ya que es otorgado solo a aquellos establecimientos que cumplan con ciertos los niveles de calidad establecidos por la norma de calidad de servicios, siendo necesario la aplicación de un conjunto de pruebas, tales como la realización de auditorías que aseguren que el servicio prestado, a fin de garantizar la calidad requerida, enfocada en ofrecer a los clientes la mejor experiencia turística.

Debido a la importancia que tiene la definición de la Marca Q, además de contar con reconocimiento nacional e internacional, por ser considerada como un distintivo a los establecimientos turísticos, a través de la cual se busca alcanzar un conjunto de características tales como

- Prestigio, que no es más que el compromiso del establecimiento por maximizar la satisfacción del cliente.

- Diferenciación, porque es obtenido por aquellos establecimientos que cumplan con la normativa establecida.
- Fiabilidad, en vista que la medición del cumplimiento de los requisitos son independientes del propio sector y están diseñados de acuerdo a la normativa.
- Rigurosidad, porque se deben superar determinadas pruebas de carácter objetivo establecidas en los reglamentos y normas.
- Promoción ante el cliente por parte de las administraciones.

Entre las ventajas ofrecidas por esta marca es que promociona la implementación de un proceso de mejora continua, su objetivo principal es el cliente, logrando una mayor captación y fidelidad de consumidores, proporciona un reconocimiento del establecimiento en el sector turístico, se enfoca en la formación del personal a fin de que se involucre en el proceso de cambio, es un medio de comercialización y promoción, entre otras ventajas.

Cabe destacar que la Marca Q, cuenta con el respaldo del Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE), el cual fue creado en el 2000, que con apoyo de la Secretaría General de Turismo se creó este organismo como gestor único para todo el sector turístico que regulara el sistema de calidad, y encargado de velar por la adecuación de objetivos en función a una sola marca de calidad turística. Su creación fue como un organismo independiente, sin ánimo de lucro y con reconocimiento nacional. Entre los objetivos principales se encuentra la

- Normalización, a través de la cual se crean y actualizan el compendio de normativas, regulaciones y pruebas que serán aplicadas a los establecimientos que voluntariamente decidan formar parte de este sistema de calidad turístico.
- Certificación, basado en el reconocimiento del establecimiento de contar con un sistema de gestión de calidad en sus procesos, el cual se logra con la obtención del sello de la Marca Q.
- Promoción, la cual se logra a través de campañas publicitarias en la cual formará parte el establecimiento una vez obtenida la certificación.
- Formación, donde participan todos los involucrados del negocio, para que formen parte de la transformación y mejora de los procesos que se buscan alcanzar en el establecimiento.

La Marca Q es el emblema del Sistema de Calidad Turística Española, cuya denominación genérica es Calidad Turística Española y es aplicable en productos y en servicios, su implementación y/o certificación sirve además como una herramienta de autoevaluación, ya que se basa en normas que requieren un análisis exhaustivo de todas las áreas del establecimiento, mediante un doble análisis basado en el sistema de calidad y en las correspondientes comprobaciones físicas.

Por otra parte, si se aplica con frecuencia, proporciona una información muy valiosa sobre la efectividad de las medidas correctivas establecidas para mejorar las deficiencias detectadas, así como reforzar las áreas más positivas. La marca es gestionada y administrada en exclusiva por el ICTE, considerándose un organismo privado, independiente y sin ánimo de lucro, que tiene la responsabilidad de aplicar la normalización, implantación, certificación y promoción de la Marca Q de Calidad Turística Española.

Actualmente se han creado y aplicado normas de calidad a subsectores turísticos tales como: Hoteles y apartamentos turísticos, Agencias de viajes, Restaurantes, Alojamientos de turismo rural, Alojamientos turísticos de pequeñas dimensiones, espacios naturales protegidos, Estaciones termales, entre otros.

#### **4.5. Gestión de la Calidad Total (GCT)**

Se entiende por calidad total como el sistema a través del cual se integran tanto esfuerzo como componentes de una empresa para mejorar la gestión de los procesos involucrados en proporcionar productos y servicios en función a las necesidades de los clientes. El principio fundamental de este enfoque es la mejora continua y el trabajo en equipo, estableciendo como elemento estratégico la calidad.

Para que exista una integración organizacional, la calidad total requiere que estén presentes los elementos de planificación, diseño y desarrollo de producto, basados en la gestión de procesos, gestión de la información, gestión de recursos y gestión de proveedores, lo que conlleva a la implementación y control de niveles adecuados de calidad y su certificación, Cuatrecasas (1999), todo lo anterior se conceptualiza en la obtención de ventajas competitivas mediante la identificación y procesamientos de las expectativas de los clientes que se logran a través de los productos y servicios.

La implementación de este tipo de sistema en una empresa, requiere la aplicación de determinados principios para asegurar la satisfacción del cliente, entre los cuales se encuentra (González, 2014):

- Conocimiento de la filosofía de la calidad: Todos los miembros, incluyendo directivos y áreas operativas de la organización deben comprender e involucrarse en el concepto de calidad definido por la empresa y aplicarlo en cada momento de su gestión.
- Compromiso de la dirección: La alta directiva debe ser la responsable de definir y promover el sistema de calidad que se desea implementar en la organización y debe estar enfocado en la satisfacción del cliente, así como asegurarse que cada trabajador conozca y se involucre en este proceso.
- Participación de todo el personal: Para que un sistema de calidad funcione es necesario que todo el personal de la empresa forme parte de éste, por lo tanto todas las áreas y departamentos deberán ser incluidos en el sistema de calidad.
- Prevención de errores: El proceso de calidad debe ser sinónimo de mejora continua, para lo cual es necesario establecer estándares que deben ser aplicados para reducir errores en los procesos, y de ser necesarios corregir aquellos que han sido detectados.
- Evaluación de la calidad: La calidad debe ser evaluada, para determinar el nivel de cumplimiento de los estándares. Esta evaluación puede ser interna y/o externa.

Cabe destacar que la implementación de la GCT requiere de un gran esfuerzo por parte de las empresas, debido a que implica la aplicación de cambios significativos que podría hasta cambiar la idiosincrasia de la organización, puesto que involucra a todas las áreas de la empresa a que formen parte del cambio organizacional.

Además es necesario implementar un nuevo sistema de valores y creencias que impacta en la forma de actuar de los miembros de la empresa, donde todos deben trabajar en forma alineada a las nuevas políticas de calidad implementadas, lo que conlleva a un cambio de cultura organizacional, y por último la GCT implica la planificación de las actividades a desarrollar, así como establecer las metas y objetivos a alcanzar, siendo necesario el establecimientos de programas y planes que contribuyan al alcance de las estrategias establecidas. (González, 2014).

#### **4.6. Certificaciones y resultados en el sector turístico**

Es importante señalar que actualmente contar con una certificación de un sistema de gestión de calidad no solo significa obtener ventaja competitiva, sino que también es una oportunidad para obtener una mejora continua en los procesos. Todo establecimiento que implemente un sistema de gestión de calidad garantiza ventajas en la mejora de productos y servicios, mejor comercialización y promoción, entre otros aspectos, además de obtener como beneficios a los clientes en relación a la selección de establecimientos con calidad y garantía.

Comparando los diferentes sistemas de gestión de calidad vistos anteriormente, resalta el hecho que dichos sistemas deben tener como característica principal el reconocimiento y distintivo externo, tanto para el cliente internacional como para los operadores extranjeros. Es por ello que las empresas turísticas que se orientan en la captación de turistas extranjeros deberán certificarse mediante sistemas de gestión de calidad en una norma internacional como por ejemplo ISO 9000 o en calidad total, esta última se considera como la etapa final de la evolución de la calidad, pero todavía sigue siendo ampliamente reconocida como es el caso de la EFQM. (Martínez et al. 2006).

Al respecto, el ICTE, señala que las normas turísticas de calidad generadas por este ente, se encuentran en un nivel intermedio, es decir entre la norma ISO 9000 y el EFQM, esto se debe a que la implementación Marca Q es compatible con las otras dos certificaciones, tanto en requisitos como en normas de referencia. Con base a esto actualmente algunas comunidades autónomas están analizando la posibilidad de certificarse en dos sistemas de gestión de calidad como por ejemplo Marca Q e ISO 9000.

En consonancia con lo anterior, se encuentra lo establecido por Sánchez et al., (2014) los sistemas de calidad son implementados con el objeto de dar respuestas a las necesidades presentadas por los diferentes métodos de gestión, donde se destacan principalmente el Sistema de Gestión Total de Calidad (TQM siglas en inglés) y los estándares ISO.

Para la TQM la calidad del servicio es una variable de gran importancia para lograr mejorar la competitividad, teniendo presente el término de excelencia empresarial que no es otra cosa que una estrategia que le permite a la empresa ser competitiva, disminuir los costes y diferencias los servicios y productos, es decir no solo considera la calidad del producto o servicio sino que actúa sobre los procesos y personas que intervienen en las actividades



técnicas, administrativas y operativas de la empresa, por lo que buscar la satisfacción de las necesidades de los consumidores y lograr los objetivos establecidos deben ser alcanzados de forma simultánea.

A pesar de la capacidad que tiene la TQM para mejorar la productividad de las empresas, su utilización resulta ser poca dentro del sector turístico español, teniendo mayor participación en la red de paradores nacionales de turismo, (Sánchez et al., 2014).

Como se señaló anteriormente las certificaciones bajo el estándar ISO tienen mayor impacto comercial debido a su respaldo internacional, específicamente en el contexto europeo, donde se requiere o se sugiere estar certificado bajo esta norma para realizar la comercialización de productos, esto impulsó el incremento de empresas certificadas en los últimos años en ISO, sin embargo al comparar los resultados entre estas dos certificaciones (TQM e ISO), se puede determinar que la TQM tiene un impacto en la rentabilidad, mientras que la ISO arroja resultados empresariales favorables.

Para el turismo la mejora de calidad del servicio es un factor de mayor importancia como consecuencia de dar respuesta a la creciente competencia, demanda y globalización de mercados, en el caso de sector hotelero se resalta la necesidad de mejorar los resultados empresariales, que para algunos investigadores existe un incidencia positiva una vez implementado algún plan de calidad, o presentan mejoras en comparación con establecimientos no certificados, por otro lado, existen estudios donde reflejan que la calidad favorece principalmente en establecer mejores precios en comparación a aquellos establecimientos que no se comprometen tanto con la calidad, (Sánchez et al., 2014).

Cabe destacar, que a nivel internacional los sectores distintos a los hoteleros puede obtener resultados diferentes, debido a que en España el sector hotelero dispone de certificaciones específicas para este sector, que incluso las empresas turísticas – hoteleras pueden escoger entre la Marca Q y la ISO o certificarse en ambas, gracias al nivel de compatibilidad que existe entre ambas. Sin embargo en el caso de la ISO se puede garantizar que solo el servicio se ajusta a lo requerido por el cliente, pero no garantiza un estándar de calidad específico, que en el caso de la Marca Q los requisitos del servicio que el cliente espera están basados en una norma específica y diseñada para el sector turístico.



#### 4.7. Calidad del servicio en el sector turístico

El turismo actualmente se basa en el comportamiento, valores y expectativas de los consumidores, quienes han pasado de consumidores de servicios estandarizados sin enfocarse en la calidad, hacia consumidores que buscan turismo personalizado, enfocados más hacia la satisfacción de necesidades individuales, caracterizado principalmente en la calidad, (Santos et al. 2007). Con base a los cambios de comportamiento de los clientes, las empresas turísticas se han visto en la necesidad de implementar estrategias enfocadas en la gestión de calidad y satisfacción del cliente, posicionamiento competitivo.

Sin embargo las empresas del sector turístico se enfrenta a factores que dificultan medir la calidad, esto se debe a los elementos de carácter intangible como es la percepción del servicio ofrecido a los clientes, complicando de cierta manera la implementación de medidas concretas para la elaboración de productos de carácter intangible como es el servicio para estandarizar el marco normativo en el cual se regirá la calidad. Además el factor de variabilidad de los servicios impacta en su prestación, así como su cuantificación de la calidad.

Es por ello que la evaluación del servicio de las empresas del sector turístico puede resultar de gran complejidad, esto se debe a que determinar la calidad del servicio ofrecido cumple con los niveles requeridos dependerá de las expectativas y deseos de los consumidores, en vista que el nivel de la calidad es fijado por estos. (Santos et al. 2007).

En relación a la calidad en el servicio, para González (2014) son actividades ofrecidas, que conforman el componente intangible destinado a satisfacer las necesidades del cliente, quien desea recibir un beneficio a través de estas actividades, siendo necesario la interacción de ambas partes (quien ofrece y quien recibe). Para ampliar este concepto se presentan la característica de los servicios:

- **Intangibilidad:** Se refiere a que los servicios no son palpables, por lo que no se puede adquirir como un producto, sin embargo se pueden experimentar, es decir el cliente lo conceptualiza a través de la percepción y su descripción se hará con base a la experiencia vivida. En algunos casos, los servicios se tangibilizan por medios de soportes físicos, por ejemplo un restaurante tangibilizará el servicio por

medio de alimentos e instalaciones, en el caso de un hotel lo realizará a través de las habitaciones y las propias instalaciones hoteleras para la prestación del servicio.

- **Producción y consumo en forma simultánea:** En los servicios, el proceso de producción de consumo son inseparables, en comparación con los productos que se produce, venden y posteriormente se consumen, los servicios primero deben ser vendidos, y luego se producen y consumen al mismo tiempo, es decir, en el servicio turístico el consumidor experimenta al momento que se está produciendo el servicio.
- **Heterogeneidad:** Se refiere a la versatilidad y variabilidad en que pueden ser presentados los servicios, es decir un mismo servicio puede variar en cuanto al momento y el lugar en el que se realiza la prestación.
- **Caducidad:** Como se indicó anteriormente los servicios son de capacidad muy limitada, porque no se pueden almacenar, por ende al no ser utilizado caduca, como por ejemplo las reservaciones en hoteles, vuelos en aviones con asientos libres, porque su venta se pierde y no se puede recuperar.

Por otro lado, una empresa de servicios es aquella que conforme interactúa con los clientes, desarrolla conocimientos e información en forma de transacciones en beneficio a sus clientes. Es por ello que se dificulta estandarizar el servicio y las expectativas de los clientes, debido a que cada consumidor tiene preferencias y necesidades diferentes, dificultándose de esta manera definir procedimientos para la satisfacción de los clientes, reforzando el concepto de que la calidad del servicio está en función del usuario. Horovitz (1991) establece que un buen servicio consiste en alcanzar o exceder las expectativas que los clientes poseen sobre este, que puede darse con la forma de atención que se le brinda al consumidor cuando éste lo necesite.

Como se ha indicado anteriormente, la calidad del servicio puede entenderse como un concepto difícil de definir y medir, incluso puede considerarse muy subjetivo por parte de quien lo recibe, por caracterizarse de una visión muy personal, sin embargo algunas definiciones se delimitan en el juicio global del consumidor, es decir está en función a las expectativas sobre el servicio a recibir y la percepción sobre el servicio prestado. Incluso la calidad del servicio está vinculada con la satisfacción e intención de compras, demostrándose que existe una gran probabilidad que un consumidor satisfecho puede volver adquirir el servicio, o también recomendarlo a otros. Con base a esto, las

definiciones de calidad están orientadas principalmente en cubrir las necesidades de los clientes, así como superar sus expectativas.

Adicionalmente, la calidad es considerada como factor para determinar los niveles de competitividad en el sector turístico, que se encuentra caracterizado por rivalidad, incremento de nuevos destinos turísticos, globalización, factores económicos, sociales, medioambientales, e incluso tecnológicos. Además existe un aspecto importante donde los clientes esperan que se valore el dinero invertido en función al servicio recibido, además de que sea individualizado y de calidad.

Cabe destacar que el turismo ha aprendido a incorporar en sus procesos el control de calidad pero con un enfoque distinto al aplicado en las empresas de producción, debido a su naturaleza y factores que intervienen en el área de servicios, como por ejemplo se basa en experiencia, es intangible, es limitado en el tiempo, además se interrelaciona con otras actividades asociadas al turismo como transporte, alojamiento, comida, cultura, deporte, entre otros, siendo éstas limitantes al momento de controlar los servicios ofrecidos en este sector, debido a que acondiciona la experiencia y la expectativa del cliente.

Así mismo, el sector turístico al estar inmerso en constantes cambios, se ha visto en la necesidad de establecer la calidad como factor diferenciador entre sus competidores, requiriendo definir y establecer otras formas administrativas basadas en la planificación y objetivos basados en la cultura de la calidad, enfocados principalmente en atender esas necesidades que los clientes quieren satisfacer.

Cabe destacar lo indicado por Fontalvo y Vergar (2010) donde el servicio se caracteriza por presentarse una sola vez, se presentan y consumen simultáneamente, por lo tanto una vez prestado el servicio no se puede corregir, por ello, la prestación de un servicio se debe planificar a fin de establecer la responsabilidad que garanticen la satisfacción del cliente y prestación adecuada del servicio, de esta manera evitar errores, debido a que una prestación no adecuada puede culminar en la pérdida de clientes.

Como se ha indicado en los apartados anteriores, la calidad es un término asociado a productos y servicios, sin embargo su conceptualización varía de acuerdo a las características que se esté valorando al momento de su evaluación. En el caso de los servicios se requiere de la elaboración de un plan que defina prácticas novedosas, así

como la identificación de recursos y actividades que conlleven a brindar un servicio con características propias.

Los planes de calidad se caracterizan por ser documentos que se diseñan para lograr la excelencia en cuanto a la prestación de servicios se refiere, que también es aplicado en la elaboración de productos. Este diseño se encuentra que los lineamientos deben ser transmitidos e implementados en todas las áreas de la empresa, a fin que todo el personal lo conozca y lo utilice como herramienta para asegurar la calidad y también para alcanzar los objetivos propuestos y medir los resultados esperados.

Entre los diversos enfoques realizados sobre los planes de calidad se encuentran el establecido por Bigné (1996) "los planes tienen sistemas o programas de calidad que son herramientas necesarias para la realización de las estrategias y tácticas para alcanzar cada objetivo" (p. 34). Es decir, el objetivo de los planes es estandarizar los procesos administrativos, productivos y técnicos, además de minimizar costes y tiempo, agregando valor a los productos o servicios ofrecidos para que sean competitivos en el mercado.

En el caso del sector turístico, el Estado por lo general involucra al sector privado en la creación de planes y sistemas de calidad, esto se debe a que las empresas tienen la capacidad de reconocer las necesidades de los clientes, así como identificar las deficiencias que presenta el sector. Además su participación en estos planes genera grandes aportes en cuanto a innovación, nuevos conocimientos y valor que favorecen tanto a la actividad turística, como al sector empresarial y a los clientes.

Adicionalmente, las políticas de Estado contribuyen al crecimiento del turismo e implementan estrategias que serán desarrolladas por el sector público y privado para incrementar competitividad en la oferta de destinos, no solo desde el punto de vista de la promoción sino también desde la perspectiva de los turistas, con esta herramienta las empresas del sector turístico pueden conocer con antelación las necesidades de los clientes.

Para el caso de España, a través del Sistema de Calidad Turística Española (SCTE) el cual fue creado para coordinar esfuerzo entre el sector empresarial y del Estado, se busca ofrecer herramientas estratégicas a las empresas turísticas para que mejoren su competitividad. El Sistema se sustentó en la elaboración de una metodología aplicable a

los subsectores del turismo sujetos a una posible mejora en la calidad, con el apoyo institucional de la Marca de Calidad Turística Española.

Bajo ese mismo enfoque se desarrolló el Plan de Excelencia de Córdoba, un instrumento creado entre el sector público y privado basado en estándares de competitividad y sostenibilidad el cual tuvo como objetivo recuperar la calidad e imagen de los destinos turísticos. Este Plan contempló varias medidas que buscaban motivar la calidad la prestación y alojamiento de establecimientos turísticos.

#### **4.8. Los costes de la implementación de los sistemas de calidad**

De acuerdo a González (2014) implementar un sistema de calidad requiere recurrir en algunos costes, que son inevitables si se quiere lograr un proceso de mejora correctamente. Los costes de la calidad surgen principalmente con la implementación de la calidad, los costes se derivan por el nivel o grado de inversión en calidad que asume la empresa, los cuales son controlables y previsibles, estos costes se dividen en: los costes de evaluación y los costes de prevención.

- **Costes de prevención:** Se generan cuando se busca evitar o reducir errores y problemas de calidad en cualquier proceso o actividad de la empresa mediante, mediante la aplicación de una planificación preventiva de la calidad. Entre los cuales se encuentran: Costes del departamento de calidad, formación del personal en calidad, consultoría externa, creación de una filosofía de calidad, mantenimiento de las instalaciones, estudios de mercado, manuales de calidad, revisiones de procesos, comercialización, entre otros.
- **Costes de evaluación:** Se refieren a los costes de medición, análisis y control de los productos y servicios, considerando que la evaluación no genera calidad, sino que es una medida para determinar el nivel de calidad que se posee en un momento determinado. Su función es evitar que produzcan productos o servicios defectuosos. Ejemplo de este tipo de coste: realización de auditorías de calidad para determinar las conformidades o no conformidades de acuerdo a los criterios y procedimientos establecidos, evaluación de herramientas utilizadas para la inspección y control, adquisición de las certificaciones en calidad.

Por otra parte, existen otro tipo de costes pero asociados a la no calidad, los cuales se derivan por la ausencia de calidad o por el incumplimiento de las necesidades de los

clientes, por lo que generan fallos y errores de diseño, desarrollo y producción, que en algunas son percibidas por el consumidor, generando insatisfacción en las expectativas y necesidades que tiene el cliente. Dentro de este tipo de costes se encuentran los internos y los externos:

- **Costes internos de calidad:** Se producen y detectan dentro del sistema de producción. Por lo general son el coste menor porque no trascienden a los clientes fácilmente. Entre las pérdidas internas se encuentran la aceleraciones en el proceso productivo como la realización de horas extras, transportes extras y urgentes, etc., re-inspecciones en la producción, retrasos sufridos por accidentes y reparaciones, entre otros.
- **Costes externos de calidad:** Se originan una vez que el producto o servicio es adquirido por el consumidor, ocurren cuando los fallos no son detectados a tiempo antes de llegar a los clientes. Algunos de estas pérdidas son: el servicio post-venta, asistencia técnica, mano de obra y materiales, tratamiento de quejas, reclamaciones y sustituciones de productos en garantía, entre otros.

De acuerdo a lo anterior, y considerando la importancia de mantener los niveles de calidad y competitividad, es necesario que las empresas conserven una buena imagen ante los clientes para evitar pérdidas de éstos consumidores potenciales, o clientes insatisfechos, que puedan resultar en pérdida de reputación, mala calificación, entre otros factores, por ende es necesarios controlar y mejorar la calidad para evitar que lleguen a los clientes los menos fallos posibles.

---

ALTAMIRA

## 5. METODOLOGÍA

Dado que en este trabajo se analizan los diferentes enfoques de los sistemas de calidad en las empresas de turismo específicamente las hoteleras, resulta fundamental utilizar como metodología la revisión bibliográfica, con base a los objetivos que se buscan alcanzar en esta investigación. La búsqueda de información está orientada en conocer el funcionamiento del sistema de gestión de calidad del turismo – hotelero en España, para lo cual es necesario determinar las metas y objetivos turísticos establecidos por la administración turística española a escala nacional e internacional, así como las empresas del sector turismo definen y proyectan sus estrategias para alcanzar los objetivos del sistema turístico español.

La revisión bibliográfica se enfocó en la exploración sobre calidad en el sector turístico de España, mediante la recopilación, selección y análisis de los artículos en relación. La búsqueda del material científico se realizó en bases de datos especializadas como: Google Académico, Dialnet, Microsoft Academy, Redalyc, así como revistas científicas relacionadas con el tema para encontrar estudios que se abocaran al tema principal de este trabajo y que pudiera responder el objetivo principal determinado en el mismo, los cuales proporcionaron fuentes referenciales para el desarrollo de esta investigación.

### a. Objetivos

Conocer cómo influyen las certificaciones de calidad en el nivel de productividad y rentabilidad en el sector turístico hotelero.

### b. Base de datos consultadas:

- Google Académico.
- Dialnet
- Redalyc
- Scielo

### c. Criterios de búsqueda

Con base a lo anterior se determinó que el tema principal de la investigación sería Análisis de las Certificaciones en el Sector Turístico Hotelero Español.

### d. Palabras claves utilizadas



- Certificaciones de calidad en el sector turístico hotelero en España.

#### **e. Resultados de la búsqueda**

Al realizar la búsqueda se tuvo que las palabra claves utilizadas arrojaron resultados bastante amplios teniendo más de 10.000 artículos relacionados a la calidad en el sector turístico de España, por lo que se tuvo que aplicar otros criterios que permitieran reducir significativamente el rango de búsqueda y de selección de los artículos o investigaciones a utilizar, por ello se trabajaron criterios de inclusión y exclusión que redujeron los resultados arrojados.

#### **f. Criterios de inclusión**

- Artículos, investigaciones, estadísticas a partir del 2010.
- Texto completo.
- Artículos académicos.
- Libros.

#### **g. Resultados de la búsqueda con los criterios de inclusión**

De acuerdo a la búsqueda realizada, se puede determinar que las primeras publicaciones científicas surgieron entre los años 1999 – 2011, sin embargo de acuerdo a los criterios de inclusión se realizó una limitación de la información a partir del año 2010, lo cual permitió identificar que a partir de este año surgieron varias publicaciones relacionadas con la calidad turística en España representadas entre 10 a 11 publicaciones aproximadamente, pero es a partir del año 2015 donde se concentra el mayor número de investigaciones relacionadas con el tema de investigación.

Estas investigaciones fueron desarrolladas por un solo autor y en algunos casos participaron entre dos y tres autores, estos últimos representan más del 80% de las publicaciones en coautoría, los cuales tienden a aumentar, lo que se puede observar que existe una tendencia de colaboración en las publicaciones en coautoría para los últimos años.

Sin embargo, los resultados obtenidos siguen siendo son muy extensos para poder ser analizados, por esta razón se definieron unos criterios de exclusión a fin de limitar el rango de los artículos que serán utilizados para el desarrollo de esta investigación.



## h. Criterios de exclusión

En virtud a esto se definieron los criterios para excluir aquellos artículos, trabajos, investigaciones y documentos que no estaban directamente relacionados con las palabras claves, tema de investigación o no eran lo suficientemente concisos, para alcanzar los objetivos de esta investigación, para esto se establecieron los siguientes criterios de exclusión:

- Artículos donde se analizó la calidad turística en una administración en particular.

## i. Resultados de la búsqueda con los criterios de exclusión

Una vez aplicado los criterios de exclusión y analizando las palabras claves definidas en los artículos, documentos e investigaciones, para determinar si estaban relacionadas con los temática investigada. Como resultado, se seleccionaron 5 documentos relacionados con Gestión de la Calidad, Marca Q Marca Española, ISO 9001 en el sector de servicios, Sistema de Gestión de Calidad, Calidad turística en España.

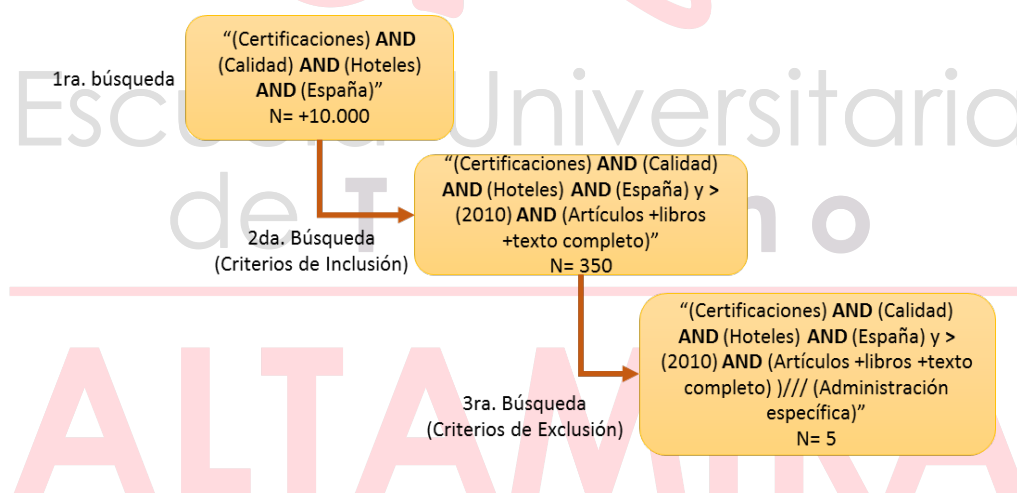


Gráfico 1 Proceso para la búsqueda bibliográfica en bases de datos

Fuente: Elaboración propia

## **6. DESARROLLO**

### **6.1. Certificaciones de calidad en el sector turístico hotelero en España**

La certificación de calidad ha generado opiniones y resultados diversos en empresas del sector manufacturero y de servicios, para algunas las empresas que se encuentran certificadas obtienen mejores resultados y una mayor ventaja competitiva en comparación con aquellas que no han sido certificadas porque no poseen estándares necesarios para medir los niveles de eficiencia, satisfacción de los clientes, calidad de servicio, competitividad, entre otros, (Tari y Pereira, 2012).

Otro aspecto comparativos es que las empresas certificadas mejoran significativamente los procesos internos porque se encuentran claramente las estrategias, objetivos y metas alcanzar, las cuales son conocidas por todos los empleados del establecimiento, además se asocia la certificación con mejores resultados financieros en vista que existe un mayor control de los coste y rentabilidad del negocio.

Sin embargo existe también el enfoque que afirma que la certificación no tiene incidencia en los resultados de la empresa, esto se debe a que una organización puede establecer sus propios mecanismos para medir y control los niveles de calidad sin necesidad de contar con una certificación.

Lo anterior permite establecer premisas relacionadas a las ventajas que genera la certificación de calidad para las empresas, al respecto Tari y Pereira (2012) establecen que toda norma que se implementa correctamente puede generar grandes beneficios a cualquier empresa incluyendo mejores resultados financieros asociados al incremento de las ventas y aumento de su participación en el mercado, además de obtener beneficios operativos tales como afianzar relaciones con los proveedores y reducción de costes, del mismo modo se puede lograr la satisfacción de clientes reduciendo quejas y cubrir las expectativas, incluso aumentar la satisfacción de los empleados porque implica una mejor seguridad en el trabajo, aumento de participación en las metas establecidas.

En el caso del servicio turístico hotelero, la calidad es un factor clave que debe estar presente en todo momento y en todos los procesos, que al igual que los casos anteriores existen opiniones diversas frente a la certificación o no de este sector, en cuanto a las ventajas se encuentra los empleados cuentan con mayor participación, comunicación y

cooperación, en vista que son un elemento clave dentro del proceso de implementación de criterios de calidad, por tal razón su formación en este aspecto es fundamental.

Por otro lado se encuentran los beneficios asociados a los procesos operativos, calidad de servicio y satisfacción del cliente, así como la mejora de la imagen hotelera, los cual favorece los resultados financieros, entre otros aspectos, que confirman que la certificación mejora los procesos financieros, medulares, operativos de la empresa.

En el caso de la norma ISO 9001 puede generar muchos beneficios como los indicados anteriormente, sin embargo pueden existir inconvenientes durante su implementación principalmente para las empresas de servicios como las hoteleras, entre los cuales se encuentra que la obtención de la certificación de esta norma puede generar altos costos y requiere de bastante tiempo para su implementación que puede generar o incrementar la burocracia operativa (Ingram y Daskalkis, 1999). Incluso la falta de experiencia de esta normativa en el sector turístico puede afectar su implementación y efectividad.

Con base a estas desventajas presentadas que afectaban principalmente a las pequeñas y medianas empresas turísticas por los altos costes que significaba la adquisición de la certificación, el sector turístico en la búsqueda de implementar sistemas de calidad que se equipararán a los requerimientos y estándares de calidad como los establecidos por la ISO 9001, desarrollo la certificación Q de calidad a través del Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE), la cual fue fundamentada en la norma UNE 182001. Tari y Pereira (2012).

Esto permitió ampliar las opciones a las empresas turísticas principalmente las hoteleras para implementar modelos de calidad con referencia internacional, ya sea mediante la norma ISO 9001 o la norma Q, que en algunos casos algunas empresas turísticas se encuentran certificadas por ambas normas. Esto se debe a la compatibilidad que existe entre estas normas, la diferencia radica que en el caso de la norma Q contiene especificaciones propias del sector turístico, la cual busca alcanzar los estándares requeridos por la categoría hotelera como tipo de servicio, tipo de establecimiento. Estos aspectos están siendo incorporados por la norma ISO a fin de incorporar dentro de su certificación los requerimientos propios de la industria turística.

Otras de la diferencias encontradas entre estas dos normas, es que la norma ISO no cuenta con estándares propios para el área de servicio y no especifica cuáles deberían ser,

siendo necesarios que la empresa los defina y establezca el grado en el cual deberían ser implementados. En el caso de la Marca Q, tiene definido todas las especificaciones de calidad que debe tener el área de servicio. Tari y Pereira (2012). Adicionalmente, la norma ISO 9001 puede ser implementada por las empresas sin importar el sector al cual pertenecen, al respecto la Marca Q está dirigida únicamente al sector turístico de España.

Por otra parte, el concepto de certificación de la norma ISO 9001 no garantiza un estándar de calidad específico, sino que establece que el servicio ofrecido cumple con los niveles requeridos, los cuales son definidos por el establecimiento. Para la Marca Q, ésta establece cuales son los requisitos del servicio que el cliente espera obtener. Otro de los factores que intervienen durante la certificación es el tamaño de las empresas, este hecho implica que las grandes empresas tienen mayores posibilidades de implementar sistemas de gestión de la calidad debido a los recursos que maneja, aun cuando este factor no es determinante para la ejecución de este tipo de sistemas.

## 6.2. Evolución del turismo en España

Como se ha indicado anteriormente, el turismo en España representa aproximadamente el 11% del PIB anual, lo que representa 125 mil millones de euros para el 2016, que de acuerdo al gráfico N° 2, ha incrementado más del 13% sobre los 110 mil millones euros alcanzados en el año 2010.

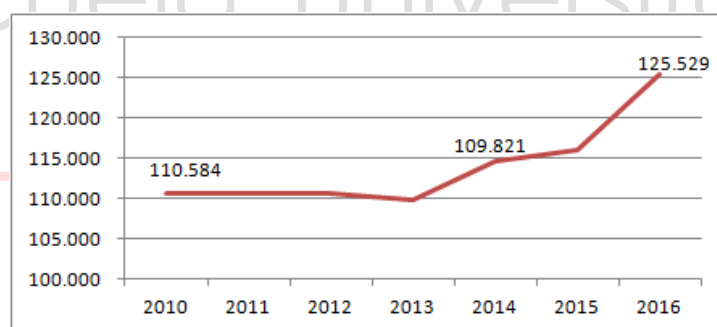


Gráfico 2 Aportaciones del Turismo al PIB  
Fuente: Gabinete Económico CCOO- Servicios (2018)

Cabe destacar que el turismo es un sector productivo donde se integran un conjunto de actividades de diversas índoles como alojamiento, restaurante, transporte, entre otros, conformado principalmente por apoyo empresarial y el cual dependen completamente de la demanda estacional. Con respecto a los indicadores de la actividad económica que maneja el sector se encuentra la rentabilidad del turismo en España, la cual ha

evolucionado en los últimos años, donde los números indican un alza en viajeros y pernoctaciones el cual ha representado un incremento del 25% durante los últimos años, así como se muestra en el gráfico N° 3.

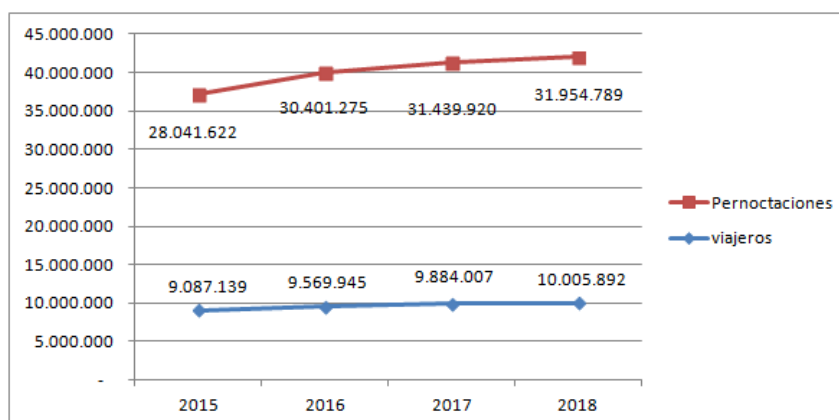


Gráfico 3 Cifras de Viajeros y Pernoctaciones  
Fuente: Gabinete Económico CCOO- Servicios (2018)

De acuerdo al gráfico anterior, las pernoctaciones para el 2018 han superado los 31 millones, que representa un incremento del 1,64% en comparación con el año anterior. Con respecto a los viajeros, las cifras indican que se han alcanzado 10 millones de los cuales 42% son nacionales y 58% corresponden a extranjeros. Estos datos representan el 1,64% más que el año anterior.

En referencia a los alojamientos y plazas, de igual manera han incrementado el grado de ocupación, así como lo indica en el gráfico N° 4, donde se refleja que durante el periodo 2008-2017 el número de hoteles se ha mantenido, teniendo una ligera alza en el 2011 con un cifra de 14.997, también el alojamiento de turismo rural ha incrementado en un 27% pasando de 12.794 en el 2008 a 16.302 en el 2017. Los apartamentos turísticos muestran un crecimiento del 7% pasando en los últimos 9 años de 125.327 a 134.589, por último los apartamento turísticos también ha presentando un ligera alza del 5% durante el 2008 al 2017.

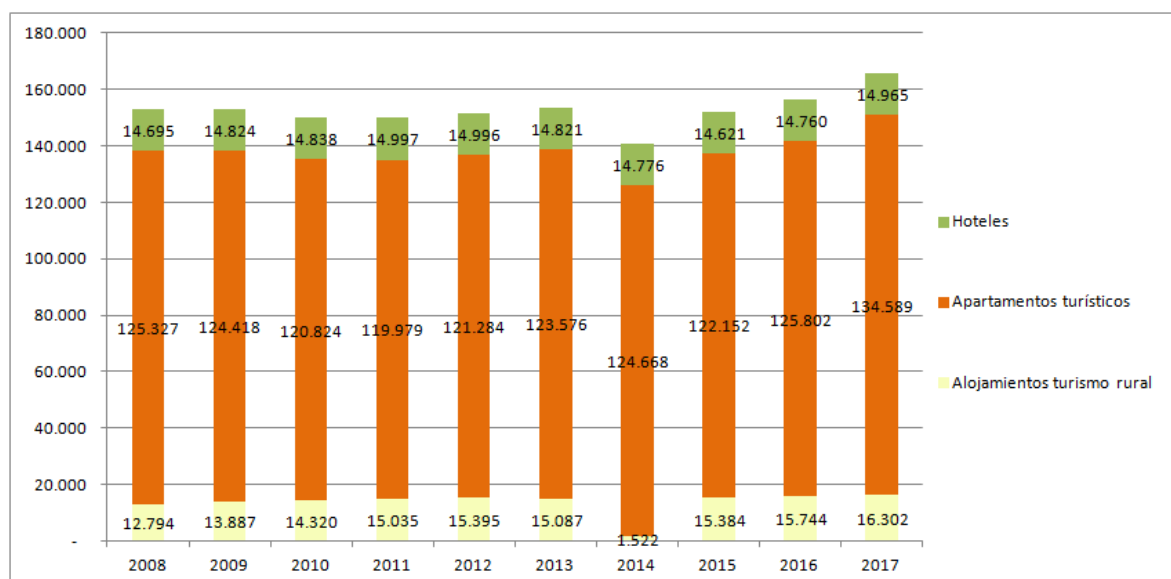


Gráfico 4 Cifras de Alojamientos Turísticos  
Fuente: Gabinete Económico CCOO- Servicios (2018)

Por otro lado, la rentabilidad de las empresas hoteleras en los últimos años se ha estabilizado con respecto a los indicadores económicos que maneja, tales como índice de precios hoteleros, tarifa media diaria y el ingreso por habitaciones, de los cuales han reflejado una alza significativa en los últimos años. Esto demuestra una evolución del sector durante el período 2010-2017, como indicador de fortaleza y crecimiento rentable. Es por ello que se considera que la hotelería es la actividad más prevalente de todas las actividades económicas del turismo.

En cuanto a la infraestructura hotelera, se tiene que para el 2015 se contaban con 17.000 establecimientos, lo cual generó un alza en los ingresos por habitación, representando un 13% más que el año anterior. Misma situación se presenta al comparar los resultados con la Unión Europea, donde España abarca el 16% del mercado de plazas hoteleras, de acuerdo a lo indicado por IET, del cual las dos tercias partes se concentran en las comunidades autónomas.

Que de acuerdo Hosteltur 2015, España es el séptimo país con más hoteles 5 estrellas, siendo las cadenas más destacadas NH Hoteles, AC Hoteles, HOTUSA, Paradores de Turismo, Hoteles Barceló, Hoteles Catalonia, Meliá, etc. en la Tabla N° 1 se muestra la evolución de hoteles y hostales en España por categoría, donde se compara la cantidad de hoteles durante el periodo 2008-2014, el cual refleja un crecimiento en este sector a pesar

de la crisis económica, esta evolución en los establecimiento hoteleros contabilizan 17.000 establecimiento

HOTELES	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
5 Estrellas	208	222	238	251	256	251	251
4 Estrellas	1.617	1.719	1.830	1.920	1.986	2.030	2.064
3Estrellas	2.342	2.397	2.466	2.515	2.506	2.504	2.487
2 Estrellas	1.830	1.849	1.860	1.890	1.890	1.865	1.875
1 Estrella	1.189	1.203	1.194	1.189	1.188	1.160	1.163
HOSTALES							
3 y 2 Estrellas	2.972	3.000	3.083	3.083	3.077	3.033	3.018
1 Estrella	4.538	4.436	4.217	4.140	4.093	3.980	3.870
<b>Totales</b>	<b>14.695</b>	<b>14.824</b>	<b>14.837</b>	<b>14.997</b>	<b>14.996</b>	<b>14.822</b>	<b>14.728</b>

Tabla 1 Evolución de hoteles y hostales  
Fuente: Pazo (2017)

Con base a lo anterior, resulta incuestionable la importancia que tiene el sector turístico para la economía española, que desde los años 60 el turismo ha contribuido significativamente al país tanto a nivel de la balanza de pago como en la creación y mantenimiento de empleos.

En relación a la importancia económica, y en función a un mercado tan competitivo y variante, el sector turístico parte de la premisa de la valoración de la calidad en términos de satisfacción del consumidor, es por ello que desde la década de los 90 el turismo español toma en cuenta la importancia de la calidad como garantía y punto de diferenciación frente a los otros destinos turísticos competidores, de esta manera el consumidor pudo reconocer las mejoras de calidad por la vía de la percepción y por la vía de algún distintivo o indicador de calidad.

De acuerdo al indicador de calidad, se determina a través de los certificados de calidad de la oferta mediante ciertos atributos como estrellas, tenedores, etc., sin embargo estos indicadores pueden no garantizar la total confianza en el consumidor, es por ello que las empresas turísticas se han avocado a la adquisición de certificaciones de calidad comparables y aceptados en los mercados internacionales, que abarquen normas propias del sector turístico

Con base a lo anterior surgen las siguientes interrogantes con respecto a las certificaciones y las cadenas hoteleras:

¿Cómo influyen las certificaciones de calidad en los resultados de las cadenas hoteleras?



¿Cómo es la relación de calidad y productividad en las cadenas hoteleras certificadas?

¿Existe una relación entre la ventaja competitiva y la certificación?

Con respecto a la influencia de las certificaciones de calidad estas han generado opiniones y resultados diversos en empresas del sector de servicios, para algunas las empresas que se encuentran certificadas obtienen mejores resultados y una mayor ventaja competitiva en comparación con aquellas que no han sido certificadas porque no poseen estándares necesarios para medir los niveles de eficiencia, satisfacción de los clientes, calidad de servicio, competitividad, entre otros, (Tari y Pereira, 2012).

Otro aspecto comparativo es que las empresas certificadas mejoran significativamente los procesos internos porque se encuentran claramente las estrategias, objetivos y metas alcanzar, las cuales son conocidas por todos los empleados del establecimiento, además se asocia la certificación con mejores resultados financieros en vista que existe un mayor control del coste y la rentabilidad del negocio.

Sin embargo existe también el enfoque que afirma que la certificación no tiene incidencia en los resultados de la empresa, esto se debe a que una organización puede establecer sus propios mecanismos para medir y control los niveles de calidad sin necesidad de contar con una certificación.

Con base a esto se puede determinar que existe una relación entre la categoría de los hoteles, tamaño y tipo de gestión, así como se muestra en la Tabla N° 2 donde un 30% de estos establecimientos tienen algún certificado de calidad. Además que la categoría hotelera que más se suele certificar son los hoteles de 5 estrellas representadas por el 34,5%, así como los pequeños pertenecientes a cadenas con el 35,3%. Por lo tanto no es determinante las variables como la categoría, el tamaño y la pertenencia de hotel al momento de certificar el hotel. Sin embargo también es resaltante ver el hecho de que los establecimientos hoteleros que no poseen certificaciones son mayores que aquellos que si poseen.



Variables	hoteles no certificados	hoteles certificados
	Ni=251	Ni=251
3 Estrellas	71,90%	28,10%
4 Estrellas	69,20%	30,80%
5 Estrellas	65,50%	34,50%
<b>Tamaño</b>		
Familiares (hasta 100 plazas)	73,50%	26,50%
Pequeños ( de 101 a 150 plazas)	64,70%	35,30%
Medianos ( de 151 a 300 plazas)	70,60%	29,40%
Grandes (más de 300 plazas)	71,90%	28,10%
<b>Tipo de Gestión</b>		
Independientes	73,80%	26,20%
Pertenecientes a cadena	68,10%	31,90%

Tabla 2 Diferencia en estrellas, tamaño y tipo de gestión  
Fuente: Pertusa et al. (2014)

En cuanto a la calidad y productividad en las cadenas hoteleras certificadas, Sánchez et al., (2014) existe una relación entre la productividad y el nivel de compromiso de los establecimiento hoteleros con la calidad y por ende de la certificación de la calidad. En el gráfico N° 5 se muestran resultados donde se destacan el interés por la calidad el cual va en incremento, sin embargo el número de establecimiento activos en cuanto a adquisición de certificación es bajo, de acuerdo a las certificaciones de calidad, la cantidad de establecimientos oscilan entre el 11,5 y el 15,5%, es decir el 85% de los establecimientos no tienen ninguna certificación de calidad.

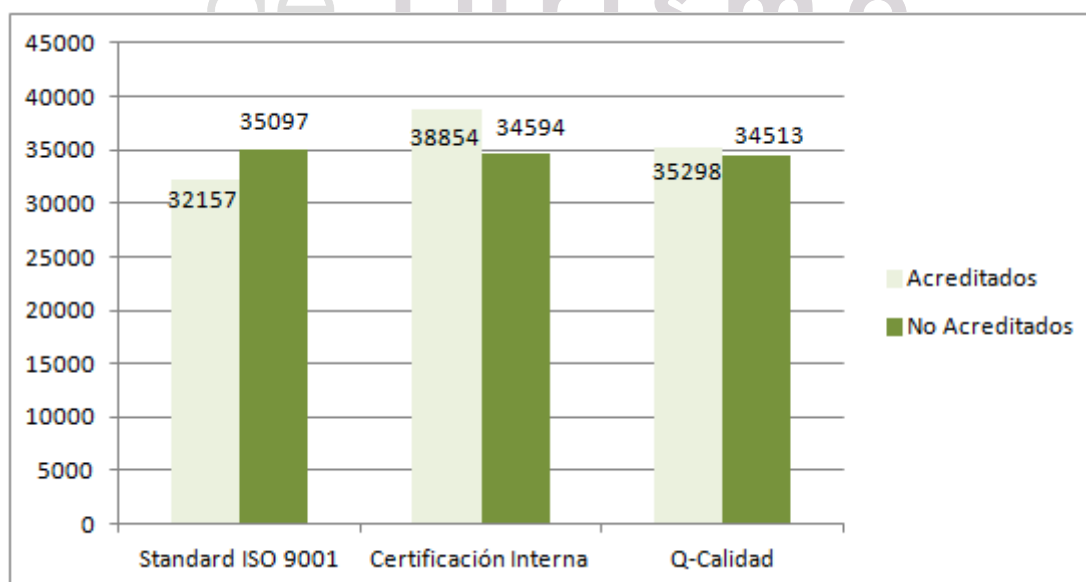


Gráfico 5 Productividad del trabajo y certificación de calidad  
Fuente: Sánchez et al. (2014)

De igual forma en el gráfico anterior se muestra la relación de productividad entre establecimiento con y sin certificaciones de calidad, en referencia a las certificaciones propias del sector (internas y la Q de Calidad Turística) permiten incrementar la productividad, aunque en diferente grado. En el caso de las certificaciones propias de la cadena, la productividad entre los establecimientos que poseen esta certificación y los que no es de 0,75%, mientras que los establecimientos que poseen la Q de Calidad obtienen una mejora en productividad mucho mayor, logrando 2,27%, que en comparación con los establecimientos bajo las normas ISO-9001 obtienen una productividad más de ocho puntos por debajo, de aquellos que no poseen esta certificación.

Cabe destacar que la implementación de un sistema de calidad genera costes para la empresa, sin embargo de acuerdo a los resultados y análisis esta inversión son compensados con el aumento en ingresos y resultados financieros, para lo cual se deduce que los hoteles que ofrecen mayores niveles de servicios pueden generar valor añadido y mejorar los niveles de productividad.

Con relación al análisis entre la ventaja competitiva y la certificación en calidad, la Tabla N° 3 refleja que los hoteles certificados desarrollan una ventaja en diferenciación significativamente superior y con los costes, con respecto a los hoteles no certificados.

Variables	Hoteles no Certificados Ni=251	Hoteles Certificados Ni=130
Ventaja en diferenciación	5,55	5,92
Ventaja en Costes	4,56	4,41
% de Ocupación por habitaciones	60,71%	62,88%

Tabla 3 Ventaja competitiva y certificación de calidad  
Fuente: Pertusa et al. (2014)

Este resultado se obtienen de las prácticas desarrolladas por las cadenas hoteleras al obtener sus certificados, porque permiten definir los objetivos de mejora enfocados en perfeccionar su sistema de gestión, lo que genera efectos positivos en la productividad, reducción de costes y desperdicios, un incremento de la satisfacción de los clientes y una mejora de su imagen. Este mayor compromiso con las prácticas de calidad también lleva a una mejora de la diferenciación de la empresa.

### 6.3. Marca Q en las cadenas hoteleras españolas

Cabe destacar que la industria turística española, específicamente la hotelera ha demostrado un gran interés por la calidad, ya para el 2005 habían 334 hoteles y apartamentos turísticos certificados con la Marca Q del ICTE, y actualmente estas cifras se han incrementado significativamente, incluso no solo los hoteles independientes que han adoptado este sistema, sino también las grandes y medianas cadenas, incluyendo hoteles reconocidos como Barceló, Hesperia, H-10, Iberostar, Occidental, Paradores, Sol-Meliá, e incluso Hyatt, Sheraton, entre otros.

En el gráfico N° 6 se muestra la estadística del número de hoteles y apartamentos turísticos por comunidad autónoma que recibieron el distintivo Q de Calidad Turística, otorgado por el Instituto para la Calidad Turística Española, en el año 2018. La Comunidad Valenciana contó ese año con algo más de 50 hoteles y apartamentos turísticos galardonados con el distintivo de calidad, solo por detrás de la cifra registrada en Galicia.

Esto demuestra que en las comunidades autónomas están comprometidas con el mejoramiento de los servicios turísticos a través de la marca Q, con el objetivo de garantizar la calidad de los establecimientos tanto restaurantes como hoteles, campings o establecimientos de ocio nocturno, este distintivo le permite a estos sectores la promoción de sus productos, así como atraer y fidelizar a nuevos clientes.

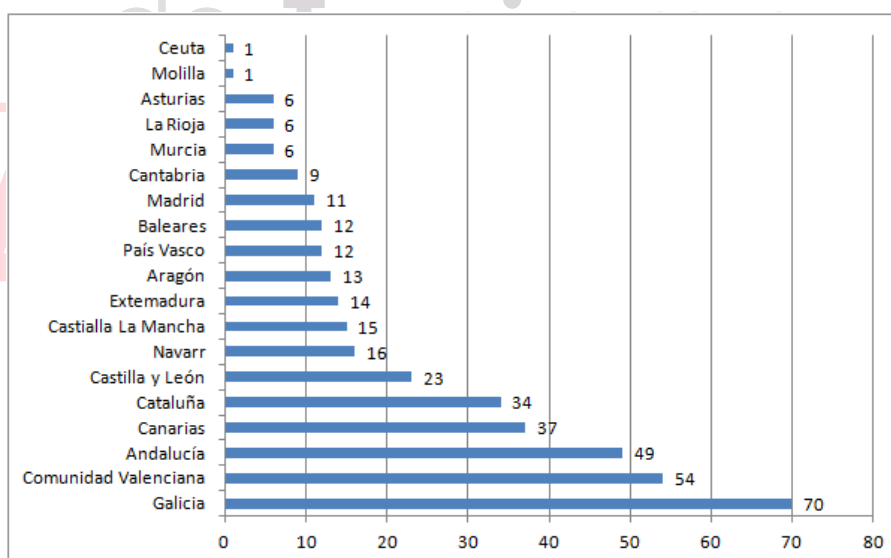


Gráfico 6 Hoteles y Apartamentos por Comunidad Autónomas  
Fuente: Statista. (2018)

De acuerdo a Tuesta (2009), en el gráfico N° 7 las cadenas certificaron el 18% de sus hoteles, lo que representa el 14% de sus habitaciones. Al tener en cuenta la población, los hoteles pertenecientes a cadenas y certificados son un 8% del total y un 6% de las habitaciones con respecto a todos los hoteles españoles pertenecientes a una cadena.

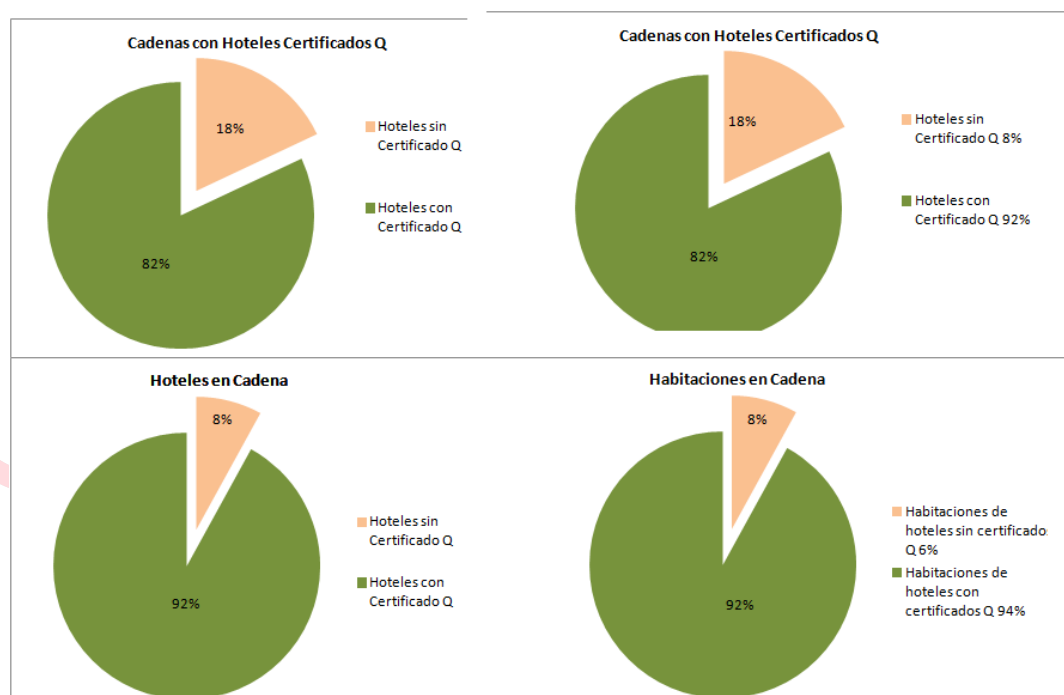


Gráfico 7 Situación de las certificaciones Q para las cadenas hoteleras  
Fuente: Tuesta (2009)

Es decir, existe una gran participación en el proceso de calidad lo que implica la dedicación interna de los recursos humanos y técnicos necesarios para la mejora del servicio. Los costes que conlleva la implantación pueden estar relacionados con las mejoras de sus instalaciones, equipamiento, formación, implantación del sistema de gestión, entre otros. De acuerdo a la investigación realizada por Tari y Pereira (2012), a través de la cual analizaron 219 cadenas hoteleras españolas, de las cuales se procesó la información de 179 cadenas, los resultados que se muestran en el gráfico N° 8 arrojaron el 18% de las cadenas no poseen certificación de la Marca Q, lo que significa que la mayoría de estas cadenas (82%) cuentan con al menos un hotel certificado.

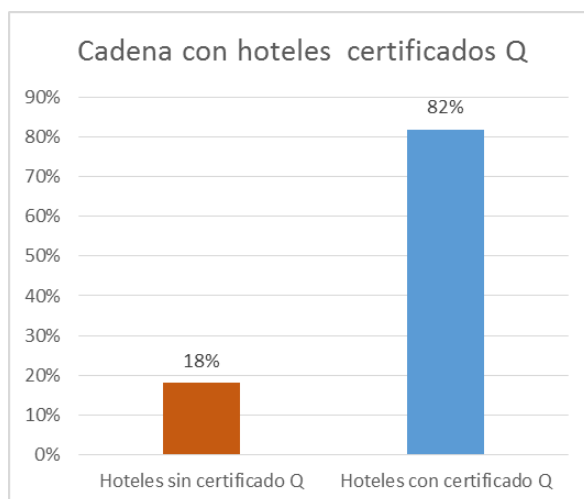


Gráfico 8 Cadena de hoteles con certificados Q  
Fuente: Tari y Pereira (2012)

Con base a esto al análisis realizado Tari y Pereira (2012) determinaron que el resultado operativo de los hoteles que poseen certificados de la Marca Q y se comparó con aquellos que no se encuentran certificados, se determinó que el volumen de ventas fue significativamente superiores en cadenas certificadas, alcanzando una ventaja e incrementando las oportunidades de negocios.

#### 6.4. Calidad Turística en Cantabria

De acuerdo a hoteltur a través del informe del Observatorio Turístico, Cantabria para el 2015, era la región con mayor densidad turística en el norte de España, en comparación con las comunidades vecinas, ya que ha logrado aumentar significativamente las cifras en cuanto oferta, demanda, empleo e ingresos. Este informe indica que esta Comunidad Autónoma recibió más de 400.000 viajeros internacionales de los 68 millones que visitaron a España en el 2015, cifras que al ser comparadas con los destinos turísticos de la España Verde, Asturias, Galicia y País Vasco, se puede determinar que estos resultados son comparables con los obtenidos en otras regiones del norte, superando incluso a otras comunidades.

Cabe destacar que Cantabria cuenta con una más de 44.000 plazas hoteleras, siendo mayor que la del País Vasco, además maneja un número de pernoctaciones de cinco millones por año, igualando de esta manera a las cifras manejadas por Asturias, esto se debe principalmente por la ofertas turísticas ofrecidas a través de campings y

apartamentos turísticos, que de acuerdo a este estudio han sido los más visitados de toda España Verde. Cabe destacar que durante el 2015 Cantabria produjo un aproximado de 800 pernoctaciones por cada habitante mientras que Asturias registró 465, el País Vasco 337 y Galicia 287.

Con respecto a la oferta turística esta comunidad autónoma cuenta con 8,32 plazas de alojamiento por km.2, cifra que supera a Euskadi, el Principado y la región gallega. Igualmente ocurre con los ingresos reportados por razones de turismo, los datos indica que alcanzaron para el año 2015 casi 500 millones de euros, representando los mejores resultados de la España Verde. Esta actividad turística ha generado empleos directo mejorando significativamente las cifras de la población ocupada, que de cada 100 trabajadores 1,27 se dedica a proporcionar servicios turísticos.

Por otro lado, este estudio, indica que esta región tiene como reto mejorar la oferta complementaria y crear nuevos proyecto a fin de otorgarle a los turista otras opciones, así como lo desarrollado por las comunidades vecinas donde estos aspecto se encuentran bien desarrollados, de esta manera se impulsa el interés turístico para los visitantes extranjeros, aprovechando su ubicación limítrofe y en oportunidad de resaltar la marca turística que caracteriza esta comunidad autónoma.

A través de este sello, el ICTE reconoce a establecimientos o espacios turísticos que han pasado unas estrictas auditorías que aseguran que prestan sus servicios con calidad, seguridad y profesionalidad, garantizando a los clientes la mejor experiencia turística posible.

---

ALTAMIRA

## **7. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DATOS**

De acuerdo a los objetivos planteados en esta investigación que consistían en evaluar la influencia que tienen las certificaciones de calidad en el servicio turístico hotelero en España, en función a la búsqueda de la satisfacción de cliente y del desarrollo sostenible de este sector. Debido a la importancia que ha tenido este sector en la economía del país, con cada programa y plan desarrollado se busca ofrecer un turismo de calidad como característica primordial y como eje para elevar los niveles de competitividad con respecto a otros destinos turísticos.

Este planteamiento se encuentra acorde con otras investigaciones relacionadas con la evaluación de la calidad del sector turístico y los servicios ofrecidos, entre los cuales se encuentra el estudio realizado por Sánchez et al (2014) el cual tenía como objetivo evaluar el impacto que tienen las certificaciones de calidad sobre la productividad de los establecimientos hoteleros, resultando que únicamente la Q de Calidad Turística mejora la productividad en un 17,67%, También existe una incidencia entre la productividad de la categoría del establecimiento y pertenencia a una cadena, así como la externalización de servicios.

Los datos utilizados en este estudio se obtuvieron de la base de datos de establecimientos hoteleros generada por el proyecto Calidad, Productividad y Competitividad en la Hostelería, se utilizó como muestra 232 establecimientos hoteleros de 3, 4 y 5 estrellas de la región de Andalucía, lo que representa el 28,2% de los establecimientos en esas categorías.

Los resultados obtenidos determinan el nivel de productividad de los establecimientos hoteleros con la calidad y con las certificaciones de calidad, dentro de los resultados se destaca que a pesar del interés por la calidad es relativamente bajo el número de establecimientos que se ha decidido por la adquisición de alguna certificación de calidad, es decir el número de establecimientos que poseen alguna certificación oscila entre el 11,5 y el 15,5%, en comparación con el 85% de los establecimientos que no tienen ninguna certificación de calidad, considerando que se trata de establecimientos con 3 o más estrellas de oro.

Dentro de los resultados obtenidos se muestra la brecha de productividad del trabajo entre los establecimientos en función de que posean certificaciones de calidad frente a

aquellos establecimientos que no las poseen. El análisis descriptivo arroja los siguientes datos:

- La certificación de estándares de calidad generalistas no adaptados a las particularidades del sector turístico ni, en particular, del hotelero no son rentables desde el punto de vista de la productividad, pues los establecimientos certificados bajo las normas ISO-9001 obtienen una productividad más de ocho puntos por debajo, como media, de aquellos que no poseen esta certificación.
- Las certificaciones propias del sector, tanto las internas de las cadenas hoteleras como la Q de Calidad Turística, logran incrementar la productividad de los establecimientos. En el caso de las certificaciones propias de la cadena, la mejora en productividad apenas llega al 0,75% mientras que los establecimientos que poseen la Q de Calidad obtienen una mejora en productividad del 2,27% como media.

Otra investigación que muestra otra perspectiva con relación a las certificaciones es la realizada por Tari y Pereira (2012) sobre la calidad y rentabilidad un análisis del certificado Q en las cadenas hoteleras, el cual tiene como objetivo analizar la relación entre la certificación de calidad del Instituto para la Calidad Turística Española y los resultados y el tamaño de las cadenas hoteleras con presencia en España, el análisis determinó que la certificación tiene efectos positivos en los resultados y que el tamaño de la cadena no es un factor importante para certificarse.

Este estudio se basó en el análisis de 219 cadenas hoteleras con establecimientos localizados en España de las cuales 57, es decir, el 26% tienen al menos un hotel certificado con la Q del ICTE. De las 219, se obtuvieron datos financieros de 179 cadenas (lo que supone el 82% de la población, 48 de las cuales tienen al menos un hotel certificado. Adicionalmente, las cadenas certificaron el 18% de sus hoteles, lo que representa el 14% de sus habitaciones. Al tener en cuenta la población, los hoteles pertenecientes a cadenas y certificados son un 8% del total y un 6% de las habitaciones con respecto a todos los hoteles españoles pertenecientes a una cadena.

Las conclusiones del trabajo reflejan que las cadenas con hoteles certificados obtienen mejores resultados que las que no tienen hoteles certificados. Los resultados muestran que las cadenas con hoteles certificados obtienen mejores resultados en términos de



ventas totales, esto significa que la certificación Q puede ser una variable importante para mejorar los resultados de las cadenas. Por lo que se puede determinar que el certificado Q y otros estándares de gestión sistematizan y formalizan los procesos de la empresa referidos a diferentes ámbitos de la gestión empresarial, lo que puede tener efectos positivos en los resultados. De este modo, los resultados del estudio justifican que son cadenas que tienen un sistema de gestión mejor, que es lo que indica el certificado Q, lo que les puede llevar a mejorar sus resultados.

Por último es importante señalar la investigación realizada por Camisón (2004), el cual tiene como objetivo describir el desarrollo de sistemas de acreditación de la calidad turística tanto a nivel nacional como internacional, así como establecer el nivel en qué manera estos modelos han contribuido a la mejora de la competitividad y a la satisfacción de las expectativas de los agentes que han realizado el esfuerzo de certificación. Los resultados de esta investigación empírica se obtienen mediante el análisis de una base de datos formada por 64 casos de empresas hoteleras españolas, evidenciándose que la influencia de la gestión de la calidad sobre el desempeño está relacionada con el enfoque adoptado, siendo dicha contribución proporcional al contenido estratégico del enfoque de calidad implantado. Las empresas que adoptan un enfoque de TQM obtienen un mejor desempeño que las asentadas en un enfoque de certificación.

El resultado más relevante de esta investigación es que las empresas que adoptan la TQM obtienen, un grado medio de desempeño superior en todos los objetivos establecidos en el plan de calidad, en vista que este enfoque produce mejores resultados en términos de desempeño externo, tales como avance de la posición competitiva y de las ventas de la empresa, y consolidación de cliente, así como un desempeño interno como la mejora de la eficiencia de los sistemas de trabajo, ligada a la estandarización de productos y procesos, de la cualificación de los empleados, de la cualificación directiva y del clima organizativo. La superioridad de resultados generados por TQM es también estadísticamente significativa para los objetivos económicos de productividad y rentabilidad.

Con base a lo anterior se puede determinar que existe un compromiso por parte del Estado por impulsar un sistema de gestión de calidad en el sector turístico para hacer frente a los nuevos y cambiantes desafíos del mercado turístico, así como la consolidación del país como potencia turística tanto a nivel nacional como internacional, todo apunta

que a través de las certificaciones que existen el mercado contribuye a que el sector turístico hotelero mejore sus procesos, rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

Por otra parte el turismo en España ha evolucionado significativamente hasta convertirse en un sector importante para la economía del país, de acuerdo a la importancia que iba adquiriendo este sector, se requirió la intervención del Estado, para el desarrollo de políticas encaminadas a la mejora y sustentabilidad de este sector. Por lo que la consolidación de este sector se logra con el apoyo ministerial recibido, conformándose como una industria turística, que aporta grandes beneficios al país.

Actualmente el país cuenta con varios planes de desarrollo turístico enfocado en desarrollar las ventajas derivadas de la economía para el sistema turístico, fomentando la satisfacción del cliente innovación a través del desarrollo profesional del personal turístico, de manera que sean los principales activos para, alcanzar una mayor competitividad. Además de establecer como meta mejorar y aumentar el valor ofrecido al cliente con experiencias turísticas, convirtiendo la relación cliente-satisfacción en el nuevo modelo a seguir. Así como proyectar un modelo turístico sostenible, optimizando los beneficios y garantizando la calidad de los diferentes entornos culturales y naturales, en función al bienestar social.

Escuela Universitaria  
de Turismo

ALTAMIRA

## 8. CONCLUSIONES

De acuerdo a lo planteado en los apartados anteriores, se puede determinar que el turismo constituye un eje de gran importancia para el sector económico del país, desde los años 60 ha tenido un gran peso en su estructura económica nacional, ya que a través de esta actividad se genera un gran número de empleos, tanto directos como indirectos, contribuyendo de esa manera a equilibrar la balanza de pago manteniendo y creando empleos. Para el año 2012 el sector turístico de España alcanzó el 10,9% del PIB nacional y el 11,9% del empleo generado en el país, lo que representa el 2,1 millones de trabajadores en el sector turístico, (Sánchez et al. 2014).

En el ámbito internacional, España ha logrado ubicarse como el segundo país del mundo como el mayor número de turistas, de acuerdo a las cifras mencionadas por la Organización Mundial del Turismo, logrando competir con Francia, China, Italia y Reino Unido. Además de ser el tercer país con mayor llegada de viajeros internacionales, ubicándose después de Francia y Estados Unidos.

Basado en la importancia económica que tiene este sector, y teniendo en cuenta que este mercado es cada vez más competitivo, donde la calidad de los productos y servicios es cada vez más valorada por los consumidores, el sector turístico español ha tomado conciencia de la importancia de este factor calidad como elemento diferenciador. Es por ello que las administraciones públicas, han desempeñado un papel relevante a través sus acciones, planes y programas en la actividad turística del país. Las cuales se han enfocado principalmente en la modernización del sector turístico y su desarrollo sustentable, con el objetivo de obtener una ventaja competitiva, fomentar la satisfacción del cliente, ampliar los espacios de competencia.

Actualmente existen diversos mecanismos e instrumentos que miden los procesos internos del sector turístico, así como la definición de controles orientados a la mejora continua de todos los procesos operativos y de servicios, en función a esto se puede establecer el nivel de calidad que tiene un establecimiento con respecto a su competencia y al mercado. Dentro de los instrumentos utilizados se encuentran las certificaciones (ISO 9000, Marca Q, entre otras) a través de la cual se orienta a las empresas a alcanzar la eficiencia interna, que se ve reflejada en el aumento de la productividad y reconocimiento externo a través de calidad ofrecida a través de los servicios.

Con base a esto, el turista tiende a reconocer la calidad del servicio por la vía de la calidad percibida o por algún factor distintivo, que puede estar determinada por alguna certificación, por indicadores tradicionales (establecimientos de dos, tres estrellas, etc.) o a través estandarizaciones propias de calidad a fin de obtener un mayor número de fidelización.

Conforme a esta necesidad en los últimos años ha ido creciendo la implementación de sistemas de gestión de calidad en turismo, con distintivos internacionales como la ISO 9000 o con normas propias tal como la propuesta por el ICTE, y la Marca Q de calidad turística como un producto pionero e innovador a nivel mundial, esto con el fin de estandarizar la calidad en todo el sector, esto ha permitido mantener los niveles de satisfacción de los clientes, así como ejercer presión en los sectores con los cuales se compite.

Entre los resultados obtenidos de esta investigación se puede determinar que las empresas que han adoptado algún sistema de gestión de calidad han demostrado mejorar el desempeño en los objetivos establecidos, así como mejorar la posición competitiva, ventas y en la consolidación de clientes, e internamente mejoran la eficiencia en los procesos de trabajo, clima organizacional y comunicación. La diferencia en el desempeño producido se encuentra relacionada con el enfoque y el plan de calidad aplicado (TQM, ISO9000, Marca Q). Es decir, la gestión de calidad repercute en el tipo de programa a implementar, con la definición de un plan de calidad le permite a la empresa tener una visión y comprender lo que implica la gestión de calidad.

Entre los sistemas de mayor acreditación internacional se encuentran la ISO 9000 que en comparación con otros sistemas de certificación tiene ventaja por su reconocimiento externo y por considerarse aplicable para todo tipo de negocios, sin embargo su introducción en el sector turístico es baja, ventaja que supo aprovechar el ICTE con la implantación del enfoque aseguramiento de la calidad en turismo, que busca la creación de una metodología común para todos los subsectores turísticos, así como mantener y mejorar la posición competitiva, así como crear un distintivo propio como es la Marca Q como diferenciador en los mercados internacionales. Otros de los sistemas que ha tenido un gran reconocimiento en el sector turístico es el TQM a través de la cual se busca

maximizar la eficiencia de los procesos organizacionales con el establecimiento de objetivos de corto y mediano plazo.

De acuerdo a las diferencias, las certificaciones bajo el estándar ISO tiene mayor impacto comercial debido a su respaldo internacional, específicamente en el contexto europeo, donde se requiere o se sugiere estar certificado bajo esta norma para realizar la comercialización de productos, esto impulsó el incremento de empresas certificadas en los últimos años en ISO, sin embargo al comparar los resultados entre estas dos certificaciones (TQM e ISO), se puede determinar que la TQM tiene un impacto en la rentabilidad, mientras que la ISO arroja resultados empresariales favorables. En el caso de la Marca Q es una certificación que nace para el sector turístico, su principal ventaja que es compatible con las otras dos certificaciones, tanto en requisitos como en normas de referencia.

Cabe destacar que el concepto de calidad de servicio surge como respuesta a las diferencias presentadas entre los servicios y los productos. Con respecto a los destinos turísticos un servicio de calidad se da por los productos, equipamiento, entretenimiento, infraestructura e incluso el servicio ofrecido, como atractivos para el cliente, este conjunto de factores proporciona la experiencia turística, es decir se logra la perspectiva del consumido sobre la calidad del servicio recibida que estará en función de sus expectativas. Lo anterior genera dos puntos de vista la primera es desde la perspectiva de la empresa y la otra es la visión del consumidor, si existe diferencia entre ambos enfoques entonces estaremos ante la ausencia de calidad de servicio, generando una gran brecha entre la calidad esperada y la percibida. La dificultad se encuentra es en cómo medir y cuantificar la calidad e identificar las causas o fallas en su prestación. Es por ello, que tener en cuenta la dimensión del servicio es de gran importancia, porque se basa principalmente en la percepción que tienen los clientes, que se obtiene por la interacción entre consumidores y empleados del establecimiento, que sería la calidad funcional, también viene dado por el servicio prestado, que sería la calidad técnica y por último dependerá del entorno.

## **8.1. Índice de gráficos**

Gráfico 1 Proceso para la búsqueda bibliográfica en bases de datos.....	29
Gráfico 2 Aportaciones del Turismo al PIB.....	32
Gráfico 3 Cifras de Viajeros y Pernoctaciones .....	33
Gráfico 4 Cifras de Alojamientos Turísticos.....	34
Gráfico 5 Productividad del trabajo y certificación de calidad .....	38
Gráfico 6 Hoteles y Apartamentos por Comunidad Autónomas.....	39
Gráfico 7 Situación de las certificaciones Q para las cadenas hotelera .....	40
Gráfico 8 Cadena de hoteles con certificados Q .....	41

## **8.2. Índice de tablas**

Tabla 1 Evolución de hoteles y hostales.....	35
Tabla 2 Diferencia en estrellas, tamaño y tipo de gestión .....	37
Tabla 3 Ventaja competitiva y certificación de calidad.....	38

Escuela Universitaria  
de Turismo

ALTAMIRA

## 9. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- ÁLVAREZ, J., URBANO, B., DEL RIO, R. y DURÁN, A. (2017) Sistema de Calidad turístico español: revisión de la literatura. *Ágora*. 19(2), pp. 04-13.
- BIGNÉ E. y ANDREU L. 2004. Emociones, satisfacción y lealtad del consumidor en entornos comerciales. *Distribución y consumo*. [Consulta: 14 septiembre 2018]. Disponible en: [http://blocs.xtec.cat//entornos\\_comerciales.pdf](http://blocs.xtec.cat//entornos_comerciales.pdf)
- BIGNÉ, E. 1996. Turismo y marketing en España. Análisis del estado de la cuestión y perspectivas de futuro. *Estudios Turísticos*, 129, pp. 105-127.
- CAMISÓN, C. 1996. Enlace de la investigación en turismo y en gestión de la calidad: balance de una década. *Papers de Turisme*, 20, pp. 18-38.
- CAMISÓN, C. ROCA, V., BOU, J. 2000. Enfoque e implementación de sistema de gestión de calidad. Un estudio de casos en la actividad hotelera de litoral Valenciano. Turismo: comercialización de productos, gestión de organizaciones, aeropuertos y protección de la naturaleza, II congreso Universidad y Empresa. *Titant lo Blanch*, pp. 233-258.
- CAMISÓN, C., CRUZ, S., GONZÁLEZ, T. 2007. *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Educación S.A. Madrid.
- COBRA, M. 2000. *Marketing de servicios*. 2da Ed. Editorial McGraw-Hill. España.
- CONSEJO NACIONAL DE TURISMO. 2007. *Plan del Turismo Español Horizonte2020 y Plan 08-12*. [Consulta el 14 septiembre 2018]. Disponible en: <https://www.tourspain.es//PlanTurismoEspanolHorizonte2020.pdf>
- CORRAL, F. 2007. La competitividad de los destinos turísticos a través de la gestión de los sentidos. *Revista de Economía, Sociedad Turismo y Medioambiente*, 5, pp. 77-84.
- CUELLAR M. 2009. *Un Instrumento de Medición de la Calidad de Servicio en Alojamientos Rurales con Autenticidad Rural*. España.
- CUELLO, J. (2006). La gestión de los Recursos Humanos para la mejora de la calidad hotelera española. *Capital Humano*. 203. pp. 48-53.



- FERNÁNDEZ, P. 2016. *Sector hotelero: Innovación y Calidad. Un reto para lograr clientes satisfechos*. Trabajo Fin de Grado. Universidad de Sevilla. Disponible en IDUS: [https://idus.us.es//TFG\\_PatriciaFernandezHerraiz.pdf](https://idus.us.es//TFG_PatriciaFernandezHerraiz.pdf)
- FONTALVO, T. Y VERGARA, J. 2010. *La gestión de la calidad en los servicios. ISO 9001:2008*. Primera edición. España.
- GABINETE ECONÓMICO CCOO SERVICIOS. 2018. *Informe sobre el empleo en Hostelería y Turismo*. [Consulta: 14 septiembre 2018]. Disponible en: <https://www.ccoo-servicios.es/archivos/informeturismo.pdf>
- GONZÁLEZ, R. 2014. *La calidad y satisfacción del cliente en hotelería low cost*. Trabajo Fin de Grado. Universidad de Valladolid. Disponible en: <https://uvadoc.uva.es/bitstream//TFG-N.95.pdf>
- HOROVITZ, J. 1991. *La calidad del servicio*. McGraw-Hill. España.
- INGRAM, H. Y DASKALAKIS, G. 1999. Measuring quality gaps in hotels: the case of Crete. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11, pp. 24-30.
- JURAN, J. 1990. *Juran y la planificación para la calidad*. Edición Díaz de Santos. Madrid.
- MARTÍNEZ, M., RAMA, M., GUILLÉN, E., y BARBEITO, S. 2006. Factores claves para la implantación de la marca Q de calidad turística. Análisis en la Comunidad Autónoma de Galicia. [Consulta: 14 septiembre 2018]. Disponible en: [https://ruc.udc.es//Marca\\_calidad\\_turistica.pdf](https://ruc.udc.es//Marca_calidad_turistica.pdf)
- MEMBRADO, J. 1999. Modelo europeo de calidad total para empresas hoteleras. *Estudios Turísticos*, 132, pp. 7-29.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. 2011. *Panorama OMT del turismo internacional*. [Consulta: 14 septiembre 2018]. Disponible en: [http://mkt.unwto.org///unwtohighlights11sphr\\_2.pdf](http://mkt.unwto.org///unwtohighlights11sphr_2.pdf)
- PAZO, A. 2017. *La evolución del turismo en España*. Trabajo fin de grado. Universidad de Valladolid. Disponible en: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/24042/1/TFG-N.634.pdf>
- PEDRINI, H. A. 1994. Alconet. [Consulta: 14 septiembre 2018]. Disponible en: <http://www.alconet.com.ar/ISO/calidad001.html>



- PERIÁÑEZ CRISTÓBAL, R. 2015. *Aplicación integrada de la calidad en el turismo*. Sevilla, España.
- PERTUSA, E., TARI, J., PEREIRA, G., MOLINA, J. Y LÓPEZ, A. 2014. Certificación en calidad, resultados empresariales y estructura organizativa en el sector hotelero español. *Intangible Capital*. 9(1), pp. 199-224.
- SÁNCHEZ, J., GARCÍA, A. y MARCHANTE, A. 2014. Análisis de la incidencia de las certificaciones de calidad sobre la productividad de los hoteles en Andalucía. *Universia Business Review*. Cuarto Trimestre.
- SANTOS, M.; ÁLVAREZ, L. 2007. Sistemas de gestión y desarrollo del marketing en las organizaciones: Efectos de la calidad total según el modelo EFQM de excelencia. *Revista española de investigación de marketing*. 11(2), pp. 37-64.
- TARI, J., PEREIRA, J. 2012. Calidad y rentabilidad. Análisis del certificado Q en las cadenas hoteleras. *Universia Business Review*. pp. 53-68 .Códigos jel: L15, I25, I83.
- THOMPSON, I. 2005. Satisfacción de los Clientes. EN PROMONEGOCIOS.NET [Consulta: 14 septiembre 2018]. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>
- VASCONCELOS, K. VÁSQUEZ, F. Y REDONDO, A. 2011. La Certificación De Sostenibilidad Turística (Cst): Facilita la Certificación ISO 9000: El caso del HPL. *Ciencias Económicas*. 29(1): 2011. Costa Rica.
- VIVAS MÁRQUEZ, G. 2010. mba.americaeconomia.com. [Consulta: 14 septiembre 2018]. Disponible en: [http://mba.americaeconomia.com///files/clase1\\_clientes.pdf](http://mba.americaeconomia.com///files/clase1_clientes.pdf)
- YEPES, V. 1998. Hacia la gestión de la calidad de la actividad turística de la Comunidad Valenciana. *Revista Valenciana D'estudis Autonomics*. 25(4), pp. 119- 113.